



**Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas**  
Universidade Técnica de Lisboa

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
para a obtenção do grau de Mestre  
em Gestão e Administração Pública

# O Modelo de Gestão da Qualidade CAF (Estrutura Comum de Avaliação)

## O Papel da Liderança

Funchal e Lisboa, 2010

---

Mestrado em Gestão e Políticas Públicas

Mestrando: Nuno Filipe Pedra de Aguiar

Aluno n.º 202045

Orientador: Professor Doutor Hugo Silvestre

## Agradecimentos

---

Esta dissertação por nós desenvolvida tem em vista a obtenção do grau de Mestre em Gestão Administração Pública no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.

Várias pessoas contribuíram, directa e indirectamente, para que este trabalho chegasse a bom termo. A todas elas registo a minha gratidão.

Gostaríamos de agradecer, em primeiro lugar, ao Professor Doutor Hugo Silvestre, orientador da presente dissertação, por todo o apoio, desde o início, pela disponibilidade, crítica e motivação.

Ao Dr. Rui Baptista, pelo apoio na feitura da contextualização teórica das variáveis em estudo.

Ao Dr. Jorge Oliveira, Director Regional da Administração Pública e Local, pelo exemplo.

À Dr.<sup>a</sup> Georgina Nunes, Directora de Serviços da Função Pública, pela sua visão e motivação. Por ter acreditado desde início nas potencialidades da ferramenta CAF.

Igualmente agradeço a todos os meus colegas da Direcção Regional, em especial ao Dr. Marcos Teixeira, Dr.<sup>a</sup> Catarina Abreu, Dr.<sup>a</sup> Magda Franco e Dr. Fernando Leça.

Àos meus pais, à minha avó, à Ana Isabel Correia, à Charmaine Aguiar, à Manuela e ao Nuno Jesus, sempre pelo apoio.

## Resumo

---

Numa noção de administração pública cada vez mais ligada aos princípios de gestão da qualidade, a presente monografia pretende reflectir sobre o modelo denominado por Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework – CAF*), mais propriamente do contributo da Liderança para a implementação desta ferramenta.

Com esse intuito realizamos um estudo de caso sobre a implementação desta ferramenta na Direcção Regional da Administração Pública e Local da Vice-Presidência do Governo Regional da Região Autónoma da Madeira. Temos como objectivo descrever e entender em que medida se relacionam o factor Liderança com a implementação da CAF. Para o efeito descrevemos num primeiro momento a regularidade do fenómeno, seguido do entendimento desse mesmo a partir da realização de entrevistas e questionários a informadores qualificados.

Este estudo permitiu-nos concluir ser essencial existir por parte da Liderança uma relação de empenhamento, envolvimento e mobilização, fomentando a discussão, motivando, recolhendo ideias, discutindo acções e comunicando objectivos, desde a concepção até à aplicação efectiva das áreas de melhoria encontradas.

## Palavras – Chave

---

Estrutura Comum de Avaliação; Liderança; Auto-Avaliação; Melhoria Contínua.

*Abstract*

---

The present monograph aims to reflect and analyze the quality management model named as CAF (Common Assessment Framework), relating it with the paper of the Leadership in the process.

The study of case that we present here it was the result of the implementation of CAF in Regional Directorate for Public and Local Administration of the Regional Government of the Autonomous Region of Madeira. We aim to describe and understand the relation between the Leadership factor with the CAF implementation. For the effect, we describe the regularity of the phenomenon supported by by questionnaires and interviews the qualified informers.

Looking to clarify all the process, we have made interviews and applied questionnaires to the Leadership and the collaborators involved in the process.

This study concludes that it is essential a relation of engagement from the Leadership, involvement, mobilization, fomenting the discussion, motivating, collecting ideas, arguing goals, , since the conception until the effective application of the model.

*Keywords*

---

*Common Assessment Framework; Leadership; Auto-Evaluation; Continuous Improvement.*

Índice

---

Agradecimentos	1
Resumo	2
<i>Abstract</i>	3
Índice	4
Índice de Esquemas	7
Lista de Siglas e Abreviaturas	8
I. Introdução	9
II. A Estrutura Comum de Avaliação	13
<b>1. O Modelo da Qualidade no Sector Público</b>	13
<b>2. O Modelo CAF</b>	14
2.1. Definição	14
2.2. Origem	14
2.3. Objectivos e Vantagens	16
2.4. Estrutura	18
2.4.1. Critérios de Meios	19
2.4.2. Critérios de Resultados	21
2.5. Sistema de Pontuação	22
2.6. Etapas de Implementação	25
2.7. Dificuldades, Críticas e Desafios	31
III. A Liderança	33
<b>1. O Conceito</b>	33

<b>2. Modelos Teóricos da Liderança</b>	34
<b>2.1. Teoria dos Traços do Líder</b>	35
<b>2.2. Teoria Comportamental</b>	36
<b>2.3. Teoria da Contingência</b>	36
<b>2.4. Teorias Implícitas da Liderança</b>	37
<b>3. O Líder e a Organização</b>	39
<b>4. O Factor Liderança no Modelo da Qualidade: o Caso da CAF</b>	40
 IV. Metodologia	43
<b>1. O Problema e Objectivos do Estudo</b>	43
<b>2. O Desenho de Pesquisa</b>	44
 V. Experiência de Aplicação da CAF na DRAPL	46
<b>1. Enquadramento e Contextualização</b>	46
<b>2. Objectivos Organizacionais</b>	47
<b>3. Apresentação e Caracterização da Entidade</b>	47
<b>4. Descrição do Processo</b>	48
<b>4.1. Constituição do Projecto e Equipa de Auto-Avaliação</b>	48
<b>4.2. Fases do Projecto</b>	48
<b>4.3. Apresentação do Projecto aos Colaboradores e Formação Inicial</b>	50
<b>4.4. Comunicação Interna</b>	50
<b>4.5. Reuniões de Avaliação</b>	51
<b>4.6. Auto-Avaliação CAF</b>	51
<b>4.6.1. Pontuação</b>	51
<b>4.6.2. Acções de Melhoria Identificadas</b>	52
<b>4.6.3. Acções de Melhoria Prioritárias</b>	52
<b>4.6.4. Restantes Acções de Melhoria Propostas</b>	53
<b>4.7. Plano de Melhoria</b>	55
<b>4.8. Apresentação Final da Auto-avaliação</b>	55
 VI. Resultados e Discussão	56
<b>1.1. Inquéritos por Questionário à Equipa de Auto-avaliação da CAF</b>	56

<b>1.2. Inquéritos por Questionário aos Colaboradores da DRAPL</b>	58
<b>1.3. Entrevistas aos Informadores Qualificados</b>	61
 VII. Conclusões	 67
 Referências Bibliográficas	 71
 Glossário	 75
 Anexos	 79
 Questionário da Equipa de Auto-Avaliação da CAF	 80
Resultados do Questionário da Equipa de Auto-Avaliação da CAF	82
Questionário de Satisfação dos Colaboradores	84
Resultados do Questionário de Satisfação dos Colaboradores (2007 e 2009)	87
Entrevista n.º 1 – Dr. Jorge Oliveira (Director Regional)	89
Entrevista n.º 2 – Dr.ª Georgina Nunes (Directora de Serviços da Função Pública)	94
Entrevista n.º 3 – Dr.ª Magda Franco (Inspectora)	99
Entrevista n.º 4 – Dr. Fernando Leça (Jurista)	101
Entrevista n.º 5 – Sr. Duarte Lucas (Coordenador Especialista)	103
Entrevista n.º 6 – Dr. Marcos Teixeira (Director de Serviços)	105

## Índice de Esquemas

---

<b>Esquema 1.</b> Modelo CAF 2006	19
<b>Esquema 2.</b> Quadro de Pontuação dos Meios	22
<b>Esquema 3.</b> Quadro de Pontuação dos Resultados	23
<b>Esquema 4.</b> Quadro de Pontuação dos Meios	24
<b>Esquema 5.</b> Quadro de Pontuação dos Resultados	25
<b>Esquema 6.</b> Fases de Implementação da CAF	25
<b>Esquema 7.</b> Diferenças entre Gestores e Líderes	34
<b>Esquema 8.</b> Principais Teorias da Liderança	38
<b>Esquema 9.</b> Etapas da Auto-Avaliação na DRAPL	49
<b>Esquema 10.</b> Calendarização das Reuniões de Auto-Avaliação	51
<b>Esquema 11.</b> Resultados do questionário de satisfação da equipa de auto-avaliação da CAF	57
<b>Esquema 12.</b> Resultados do questionário de satisfação dos colaboradores da DRAPL (2007 e 2009)	60



## Lista de Siglas e Abreviaturas

---

CAF – *Common Assessment Framework* (Estrutura Comum de Avaliação)

DGAP – Direcção-Geral da Administração Pública

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

DRAPL – Direcção Regional da Administração Pública e Local

EFQM – European Foundation for Quality Management

EIPA – European Institute of Public Administration

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública

TQM – Total Quality Management

UE – União Europeia

## I. Introdução

---

A presente dissertação surge na sequência da finalização da parte curricular do Mestrado em Gestão e Políticas Públicas no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.

Escolhemos como tema o modelo CAF (Estrutura Comum de Avaliação<sup>1</sup>), mais propriamente a relação entre a sua implementação e o factor Liderança – tema pertinente como de seguida constataremos. A nossa escolha deve-se à falta de estudos nesta área, quer na experiência nacional, quer na experiência internacional (Silvestre, 2010).

Carapeto e Fonseca (2006) apresentam a CAF como uma ferramenta de gestão da qualidade de aplicação a organismos públicos, assente na auto-avaliação, que percepção os meios e os resultados, bem como, permite diagnosticar os pontos fortes e áreas de melhoria da organização.

É, antes de mais, um modelo de diagnóstico que, integrado num ciclo contínuo de auto-avaliação, plano de melhoria, implementação, avaliação e medidas de correcção, permite à organização introduzir a melhoria progressiva dos seus recursos internos com vista à obtenção crescente de resultados relevantes para os seus cidadãos/clientes (Engel, 2002).

Como referem Engel e Fitzpatrick (2003), poderão ser apontados inúmeros factores críticos na aplicação deste modelo de gestão: desde o tipo de equipa constituída para efectuar a auto-avaliação, a formação/experiência dos avaliadores, passando pela divulgação/comunicação do projecto, o grau de envolvimento/satisfação dos colaboradores, até ao papel da Liderança enquanto força propulsora ou de atrito na análise e efectivação das sugestões aferidas.

Tendo por base o que acabámos de referir, a nossa análise centrar-se-á essencialmente na Liderança, tentando perceber qual o contributo desta para o sucesso na implementação desta ferramenta.

---

<sup>1</sup> Tradução portuguesa da designação original *Common Assessment Framework*.

Como mencionado, de notar a escassez de estudos que abordem este modelo, bem como a relação entre este e a Liderança.

Bilhim (2005) defende que sem o envolvimento directo da gestão de topo não é possível uma cultura de qualidade, nem no momento do seu nascimento, nem ao longo dos momentos de gestão do seu ciclo de vida.

Mais concretamente sobre o modelo CAF, Dearing, Thij e Staes (2006) afirmam que sem o empenho por parte da gestão de topo, o mesmo não pode ser implementado com sucesso; sendo a existência de uma cultura organizacional aberta e moderna essencial para o sucesso deste modelo.

Já Carapeto e Fonseca (2006) apontam que o envolvimento e mobilização da gestão de topo é pré-condição indispensável para o sucesso da CAF, defendendo que sem o envolvimento destes, não é possível uma cultura de qualidade, nem no momento do seu nascimento, nem ao longo dos momentos de gestão do seu ciclo de vida.

Assim sendo, a nossa pergunta de partida será a seguinte: *em que medida a Liderança se relaciona com a implementação do modelo de gestão da qualidade CAF?*

Temos como objectivo descrever e entender em que medida se relacionam o factor liderança com a implementação da CAF. Para o efeito descrevemos num primeiro momento a regularidade do fenómeno, seguido do entendimento desse mesmo a partir da realização de entrevistas a informadores qualificados.

Como objectivos específicos procuraremos o entendimento de como o processo é conduzido, o grau de envolvimento dos colaboradores, bem como aferir da implementação das acções de melhoria identificadas e propostas.

Neste âmbito realizamos um estudo de caso sobre a implementação desta ferramenta na Direcção Regional da Administração Pública e Local da Vice-Presidência do Governo Regional da Região Autónoma da Madeira.

Optámos pelo desenho de pesquisa de tipo *estudo de caso* porque segundo Yin (2005) o estudo de caso é útil quando o fenómeno a ser estudado é amplo e complexo. Oferecendo significativas

oportunidades, possibilita ao investigador o estudo de inúmeros problemas de difícil abordagem através de outros métodos pela dificuldade em isolá-los do contexto na vida real.

Nesta consequência procurar-se-á num primeiro momento descrever, de forma exhaustiva, as fases de implementação do modelo CAF no organismo referido. Tendo tido lugar entre Março e Outubro de 2007, temos o intuito de esclarecer sobre todo o processo experienciado.

Seguidamente efectuar-se-á o entendimento do processo recorrendo a inquéritos por questionário; reflectindo sobre a utilização desta ferramenta e a consequente evolução da satisfação organizacional.

Numa segunda fase, recorreremos igualmente à realização de entrevistas a informadores qualificados, nomeadamente à equipa de auto-avaliação que implementou este modelo na Direcção Regional da Administração Pública e Local, equipa essa constituída por 5 elementos avaliadores, bem como ao Director Regional do organismo referido, representante da Liderança de topo e à Liderança intermédia que propôs a realização do projecto, a Directora de Serviços da Função Pública. Estas entrevistas, e sendo uma das vantagens apontadas ao estudo de caso, possibilitar-nos-ão o entendimento do fenómeno com base na inquirição de informadores qualificados, ou seja, daqueles que activamente participaram no processo.

Uma vez feito o enquadramento sobre o que nos propomos realizar, avançamos que a presente monografia é constituída por cinco partes.

A presente Introdução (I) trata de questões como a relevância, contextualiza a temática abordada, apresenta os objectivos gerais e específicos, o problema e a pergunta que norteia este estudo.

Na segunda parte (II) enquadrámos teoricamente o modelo CAF enquanto ferramenta de gestão da qualidade assente na auto-avaliação de aplicação a organismos públicos. Perceber em que consiste este modelo de diagnóstico, de que forma é operacionalizado e avaliado, revela-se essencial para o sucesso na aplicação do mesmo.

Na terceira parte (III) procuraremos reflectir sobre noção de Liderança, bem como compreender a destrição entre Líder e gestor. Debruçar-nos-emos sobre as principais teorias de estilos de Liderança, bem como temáticas emergentes relacionadas, procurando perceber em que medida

o Líder contribui ou não para a implementação dos modelos de melhoria contínua na organização, nomeadamente a CAF.

A quarta parte (IV) é relativa à metodologia utilizada no nosso estudo. Reflectiremos sobre o nosso problema, objectivos, desenho de pesquisa.

Na quinta parte (V) apresentaremos a experiência resultante da implementação do modelo CAF na Direcção Regional da Administração Pública e Local da Vice-Presidência do Governo Regional da Região Autónoma da Madeira, descrevendo com detalhe as diversas etapas de implementação.

Na sexta parte (VI), porque é essencial à discussão da nossa temática, efectuaremos o entendimento da relação entre variável CAF com a Liderança, recorrendo a inquéritos por questionário e entrevistas a informadores qualificados, abordando a utilização desta ferramenta e consequente evolução da satisfação organizacional.

Por último, na parte sete (VII), concluiremos sobre quais os factores críticos do modelo de gestão em estudo, nomeadamente o papel da Liderança enquanto força propulsora ou de atrito, antes, durante e após o processo, na análise e efectivação das áreas de melhoria aferidas.

Assim, o desafio será poder contribuir para a discussão académica sobre esta temática, aumentando o conhecimento sobre a implementação de lógicas de auto-avaliação e de gestão da qualidade em organismos públicos, bem como suscitar o interesse pela utilização destas novas abordagens.

## II. A Estrutura Comum de Avaliação

---

Neste capítulo, além de enquadrarmos teoricamente o modelo CAF enquanto ferramenta de Gestão da Qualidade Total, procuramos compreender como surgiu, em que consiste, a sua evolução e de que forma o mesmo tem sido operacionalizado.

### 1. O Modelo da Qualidade no Sector Público

A utilização de sistemas de gestão da qualidade foi, durante largos anos, confinada a organismos do sector privado. Só a partir dos anos 80, tardiamente e com algumas dificuldades, como criticam Carapeto e Fonseca (2006), o sector público europeu começa a sentir novas necessidades ligadas à modernização, buscando a melhoria da gestão pública, performance organizacional e satisfação das necessidades dos cidadãos/clientes<sup>2</sup> (Engel, 2002).

Como refere Rocha (1999), caminhou-se assim de um Estado *Welfare* associado a uma lógica administrativa e profissional para um Estado *Managerial*, em que se constatou o imperativo de substituir a racionalidade jurídica pela racionalidade managerial, na linha do que viria a ser conhecido por *New Public Management*.

Os programas de modernização das administrações públicas lançados pelos diversos governos europeus passaram então a assentar, em grande medida, na implementação de teorias da qualidade; apesar do longo debate sobre a possibilidade de adoptar estes conceitos ao sector público importando-os do sector privado, pois os dois sectores operam em realidades substancialmente diferentes, como relembram Carapeto e Fonseca (2006).

Neste âmbito, inúmeras ferramentas que procuravam assimilar as noções da Gestão da Qualidade Total, tendo em vista a melhoria contínua, a participação e empenhamento de todos os colaboradores, simplificando processos, reconhecendo e avaliando resultados, albergando de forma holística os mais diversos aspectos organizacionais, são introduzidas (Saraiva, Alas, Nogueiro, 2007). Ferramentas essas que, apesar de baseadas em grande parte no Modelo de

---

<sup>2</sup> Denominação utilizada pelo CAF Resource Centre do Instituto Europeu de Administração Pública (European Institute of Public Administration – EIPA).

Excelência da EFQM, careciam de uma linguagem comum, que permitisse o *benchmarking* entre organismos públicos europeus. Daí ter surgido a necessidade de conceber um modelo que fosse de encontro às problemáticas sentidas, modelo esse que seria denominado mais tarde por CAF.

## **2. O Modelo CAF**

De seguida tentaremos compreender em que consiste o modelo de auto-avaliação CAF, a sua origem, como funciona e é implementado.

### **2.1. Definição**

Carapeto e Fonseca (2006) definem a CAF como uma ferramenta de gestão da qualidade de aplicação a organismos públicos, relativamente simples, assente na auto-avaliação, de fácil implementação, mas ao mesmo tempo bastante inovadora, que percepciona os meios e os resultados, bem como, permite diagnosticar os pontos fortes e áreas de melhoria da organização.

É, antes de mais, um modelo de diagnóstico que, integrado num ciclo contínuo de auto-avaliação, plano de melhoria, implementação, avaliação e medidas de correcção, permite à organização introduzir a melhoria progressiva dos seus recursos internos com vista à obtenção crescente de resultados relevantes para os seus cidadãos/clientes (Engel, 2002).

Victor (2005) vai mais longe, aponta-nos para uma lógica de reflexão crítica que pretende o envolvimento de todas as pessoas na organização, valorizando a aprendizagem do erro, favorecendo a mudança e a inovação e promovendo igualmente a gestão crítica dos conflitos.

### **2.2. Origem**

A CAF surgiu da necessidade de desenvolver uma ferramenta de auto-avaliação, uniforme, relativamente simples, gratuita, que reconhecesse as especificidades dos organismos públicos que ambicionavam introduzir novas abordagens da gestão da qualidade, melhorando o seu nível

de desempenho e de prestação de serviços, bem como, facilitando o *benchmarking* tendo em vista a partilha de melhores práticas (Engel, 2002).

O primeiro passo para o desenvolvimento deste modelo foi dado ainda durante a presidência austríaca da UE, em 1998, tendo ficado definido que seria desenvolvida uma ferramenta sob a égide dos Directores-Gerais das Administrações Públicas que viriam a constituir o *Innovative Public Services Group*, grupo informal de peritos dos Estados-membros, criado com o intuito de promover o intercâmbio e a cooperação no domínio da modernização dos serviços públicos dos Estados-membros (Silvestre, 2010).

As primeiras experiências piloto foram conduzidas em várias organizações públicas, tendo a versão final da CAF sido apresentada em Maio de 2000, durante a 1ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da UE, realizada em Lisboa e posteriormente revista em 2002.

Saliente-se o importante papel desenvolvido pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e a Academia de Speyer da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, bem como dos respectivos modelos de avaliação da qualidade, dado que, sendo a CAF um modelo adaptado às características específicas dos organismos públicos, garante-se a compatibilidade com os principais modelos organizacionais utilizados pelas organizações públicas e privadas na Europa (Victor, 2005)

Já a versão actual, a 3.ª, melhorada, resultante da experiência da sua aplicação por toda a Europa, foi apresentada durante a 4.ª Conferência para a Qualidade das Administrações Públicas da UE, que decorreu na Finlândia, em 2006 e introduziu um conjunto de alterações face à versão de 2002, nomeadamente a simplificação e clarificação de algumas terminologias, bem como um sistema de pontuação mais completo, como refere a DGAP (2003).

Segundo o *CAF Resource Centre* actualmente somam-se mais de 1000 organismos públicos que aplicaram este modelo por toda a Europa.



### 2.3. Objectivos e Vantagens

O modelo CAF tem como objectivos:

1. Apreender as características essenciais das organizações públicas introduzindo na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total (TQM) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da auto-avaliação, ou seja, da actual sequência de actividades «Planear-Executar» para um ciclo completo e desenvolvido «PDCA» – Planear (fase de projecto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção);
2. Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria, servindo como instrumento para os gestores públicos que queiram melhorar o desempenho dos organismos que dirigem;
3. Servir de ligação entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade pelas administrações públicas da UE;
4. Facilitar a utilização do *benchmarking* entre organizações públicas (DGAP, 2003).

Engel (2002) refere ainda que a CAF constitui uma ferramenta que corresponde bem às necessidades do sector público, podendo servir como primeira abordagem à gestão da qualidade.

A aplicação deste modelo deverá pois ser entendida como o ponto de partida para a melhoria contínua da organização, o que constitui um requisito essencial da qualidade nos serviços públicos (Carapeto e Fonseca, 2006). Trata-se efectivamente de uma ferramenta que, utilizada sistematicamente, permite conhecer a cada momento:

- As exigências e expectativas dos cidadãos, mediante um conjunto de critérios, que não só identificam o tipo de necessidades, como também permitem diagnosticar a eficácia e a eficiência da organização relativamente aos meios que utiliza para lhes dar resposta;

- A capacidade institucional da organização para antecipar as necessidades dos seus cidadãos/clientes, agindo de uma forma pró-activa num ambiente em forte mutação e instabilidade.

Para mais, Carapeto e Fonseca (2006) defendem que as conclusões da auto-avaliação, onde são identificadas os pontos fortes e áreas de melhoria, podem assim funcionar como informação de suporte à decisão por parte da Liderança para delinear e redefinir novas orientações estratégicas, ficando deste modo com a informação necessária para construir projectos de mudança e de inovação sustentados.

De igual forma, e ainda segundo os autores, permitem revelar as percepções dos colaboradores em relação à sua própria organização, aumentando a mobilização interna da mesma para a mudança e acrescentar mais-valias ao sentido de auto-responsabilização dos gestores.

Aliás, num estudo efectuado em larga escala por Thij e Staes (2006) é demonstrado que são as razões essencialmente internas, no que concerne à identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, bem como a procura do desenvolvimento de uma sensibilidade relativa à qualidade entre os colaboradores, os principais objectivos pelas quais as organizações públicas por toda a Europa implementam a CAF.

Segundo Carapeto e Fonseca (2006) a CAF proporciona o seguinte:

- Avaliação baseada em evidências;
- Tomada de uma posição por parte da direcção e um consenso sobre o que tem de ser feito para melhorar a organização;
- Avaliação através de um conjunto de critérios aceites pelos países europeus;
- Medição do progresso de uma organização através de auto-avaliações periódicas;
- Ligação entre objectivos e estratégias;
- Focalização das actividades de melhoria onde são mais necessárias;
- Promoção e partilha de boas práticas entre diferentes departamentos de uma organização e com outras organizações;
- Motivação das pessoas da organização através do envolvimento destas no processo de melhoria;
- Identificação dos progressos e dos níveis de melhoria alcançados;

- Integração de um conjunto de iniciativas de gestão da qualidade nos procedimentos de trabalho.

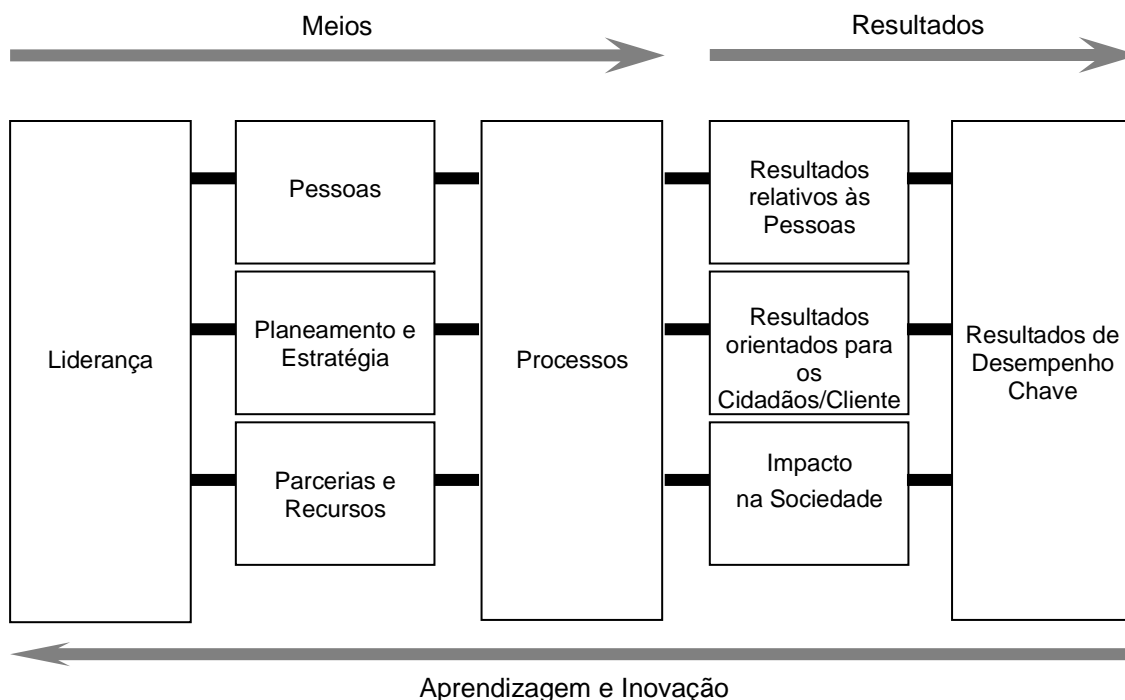
Pelas razões avançadas, Thij e Staes (2006) defendem que comparativamente a outros modelos da qualidade, a CAF é um modelo bem mais simples, de fácil utilização, especialmente concebido para dar uma noção do desempenho de um organismo público.

Seguindo por vereda, Engel (2002) e Victor (2006) referem ainda a vantagem da CAF de não ter custos relativos a direitos de utilização, visto ser propriedade comum a todos os Estados-membros da UE. Contudo, são diminutos os estudos que apontam para os vários custos internos, a nível dos recursos humanos, de tempo, etc., que esta ferramenta acaba inevitavelmente por acarretar.

De seguida, analisamos a estrutura da CAF, que tem por base o princípio da melhoria contínua (Dearing e Staes, 2006).

#### **2.4. Estrutura**

A implementação da CAF implica que um grupo de pessoas de uma organização (de constituição *ad hoc*) proceda a uma avaliação crítica do seu organismo, orientada por dois tipos de critérios: os critérios dos meios e os critérios dos resultados – vide Esquema 1.



**Esquema 1.** Modelo CAF 2006 (DGAEP, 2006)

De entre os critérios de meios e de resultados contabilizam-se nove, os quais identificam os principais aspectos a ter em conta na análise organizacional, representando pois todas as dimensões da organização que devem ser consideradas durante a avaliação.

#### 2.4.1. Critérios de Meios

Os critérios de Meios (1 a 5) são relativos ao que a organização faz, como realiza, planeia e operacionaliza as suas actividades para obter os resultados desejados integrando cinco dimensões: Liderança; Planeamento e Estratégia; Pessoas; Parcerias e Recursos; Processos.

O critério **Liderança** identifica a forma como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, visão e os valores necessários para sustentar o sucesso da organização. São sub-critérios a avaliar: (1.1) o modo como a Liderança dá uma orientação à organização, desenvolvendo e comunicando a Visão, Missão e Valores; (1.2) o modo como a Liderança desenvolve e implementa um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança; (1.3) o modo

como a Liderança motiva e apoia as pessoas da organização e actua como modelo; (1.4) o modo como a Liderança gere as relações com os políticos e com os outros *stakeholders*, de modo a assegurar a partilha de responsabilidades.

O critério **Planeamento e Estratégia** é relativo à forma como a organização planeia e implementa a sua estratégia tendo em conta as necessidades, recursos e expectativas de todas as partes interessada. Os sub-critérios visam avaliar: (2.1) como a organização obtém a informação relacionada com necessidades, actuais e futuras, dos *stakeholders*; (2.2) como a organização define, desenvolve, revê e actualiza a estratégia e o planeamento, tendo em conta as necessidades dos *stakeholders* e os recursos disponíveis; (2.3) como é implementada a estratégia e o planeamento em toda a organização; (2.4) como a organização planeia, implementa e revê a modernização e inovação.

O terceiro critério é relativo às **Pessoas**, avaliando como a organização planeia, gere, melhora e envolve os seus recursos humanos relacionando com a estratégia da organização. Os sub-critérios visam identificar: (3.1) como a organização planeia, gere e melhora os recursos humanos, de modo transparente e em sintonia com a estratégia e o planeamento; (3.2) como a organização identifica, desenvolve e usa as competências das pessoas alinhando os objectivos organizacionais e individuais; (3.3) como a organização envolve as pessoas através do diálogo e o *empowerment*.

O critério **Parcerias e Recursos** pretende aferir a forma como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos, de forma a garantir o cumprimento eficaz dos seus processos e estratégia. Fazem parte deste critério os sub-critérios seguintes: (4.1) como a organização identifica, implementa e desenvolve as parcerias; (4.2) como as parcerias com cidadãos/clientes são desenvolvidas e implementadas; (4.3) como a organização gere os recursos financeiros; (4.4) como a organização gere a informação e o conhecimento; (4.5) como a organização gere os recursos tecnológicos; (4.6) como a organização gere as instalações e outros recursos materiais.

O último critério de meios relativo aos **Processos** tenta compreender a forma como a organização cria, gere e melhora os seus processos de modo a criar mais-valias para os seus *stakeholders*. Assim sendo, podemos encontrar os seguintes sub-critérios: (5.1) como a organização de forma contínua e sistemática, identifica, concebe, gere e melhora os processos; (5.2) como a organização desenvolve e fornece produtos e serviços orientados para o

cidadão/cliente; (5.3) como a organização introduz inovações nos processos através do envolvimento dos cidadãos/clientes.

#### 2.4.2. Critérios de Resultados

Os quatro critérios de Resultados (6 a 9) tentam aferir que resultados estão a ser alcançados pela organização, quer na vertente dos cidadãos/clientes, quer das pessoas, passando pela sociedade e pelos resultados de desempenhos chave.

O critério relativo aos **Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes**, pretende avaliar a satisfação que a organização atinge em relação aos seus clientes internos e externos. Neste item são incluídos: (6.1) os resultados de medições da satisfação dos cidadãos/clientes; (6.2) indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.

O critério **Resultados Relativos às Pessoas** pretende reflectir sobre os resultados que a organização atinge relativamente à satisfação das pessoas. Este critério incide sobre todas as pessoas da organização e deve estar relacionado com o terceiro critério de meios denominado de **Pessoas**. Os subcritérios que constituem este critério são os seguintes: (7.1) resultados de medições da satisfação e motivação das pessoas; (7.2) indicadores dos resultados relativos às pessoas.

Os **Resultados Sociedade** pretendem avaliar os resultados que a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade. Este critério poderá reflectir questões como a qualidade de vida, preservação do meio ambiente (reciclagem, poupança de energia...), ou outras temáticas de carácter social. A avaliação deve evidenciar: (8.1) os resultados dos impactos sociais percebidos pelo *stakeholders*; (8.2) os indicadores do desempenho social estabelecidos pela organização.

Por último, o critério **Resultados Chave do Desempenho** avalia os resultados relacionados com as medidas de desempenho da organização, tendo em conta os objectivos, a racionalidade na utilização de recursos financeiros bem como o uso eficiente dos mesmos. Podemos assim encontrar os seguintes sub-critérios: (9.1) resultados externos: resultados e impactos comparados com objectivos; (9.2) resultados internos (ao nível da gestão, da inovação e financeiros).

## 2.5. Sistema de Pontuação

A versão CAF 2006 compreende duas modalidades de pontuação: o denominado Sistema de Pontuação Clássico ou o *Classical CAF Scoring* que constitui a versão revista e actualizada das tabelas de pontuação da CAF 2002 e o Sistema de Pontuação Avançado ou o *Fine-tuned CAF Scoring* destinado a organizações que pretendam reflectir mais pormenorizadamente a análise feita aos subcritérios. De acrescentar que o Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act/Planear-Executar-Rever-Ajustar)<sup>3</sup> constitui o fundamento das duas formas de pontuar.

### Sistema Clássico (*Classical CAF Scoring*)

Critérios de Meios

FASE	QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS MEIOS	PONTUAÇÃO	CAF 2002
	Não temos acções nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0-10	0
PLAN Planear	Existem acções planeadas nesta área.	11-30	1
DO Executar	Existem acções em curso ou estão a ser implementadas.	31-50	2
CHECK Rever	Revimos/avaliámos se fizemos o acertado de forma correcta.	51-70	3
ACT Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos.	71-90	4
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100	5

**Esquema 2.** Quadro de Pontuação dos Meios (DGAEP, 2006)

<sup>3</sup> O Ciclo PDCA, também conhecido por Ciclo de Deming, é um ciclo de desenvolvimento que tem por base a noção de melhoria contínua. Idealizado por Walter Shewhart na década de 20, foi introduzido no Japão no período pós guerra por Edwards Deming.

Relativamente à CAF 2002, em que a escala variava entre 0 e 5, a versão de 2006 prevê um intervalo de 0 a 100, por ser uma graduação mais utilizada e aceite a nível internacional.

#### Critérios de Resultados

QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS	PONTUAÇÃO	CAF 2002
Não há resultados e/ou não há informação disponível	0-10	0
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes.	11-30	1
Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50	2
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	51-70	3
Os resultados demonstram um progresso substancial e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90	4
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes.	91-100	5

**Esquema 3.** Quadro de Pontuação dos Resultados (DGAEP, 2006)







## Sistema de Pontuação Avançado (*Fine Tuned CAF Scoring*)

### Critérios de Meios

		QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS MEIOS						
ESCALA		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
Fase	Evidências	Não há acções ou existem apenas algumas ideias	Acções pouco importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre a maior parte das áreas	Acções muito importantes sobre todas as áreas	Acções excelentes, comparadas com outras organizações, relacionadas com todas as áreas	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é realizado, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação							
DO Executar	A execução das acções é feita com base em processos e responsabilidades definidas. Existe divulgação das acções, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação							
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação							
ACT Ajustar	As acções correctivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados apurados na revisão feita junto das partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação							
							Total/400	
							Pontuação/100	

**Esquema 4.** Quadro de Pontuação dos Meios (DGAEP, 2006)

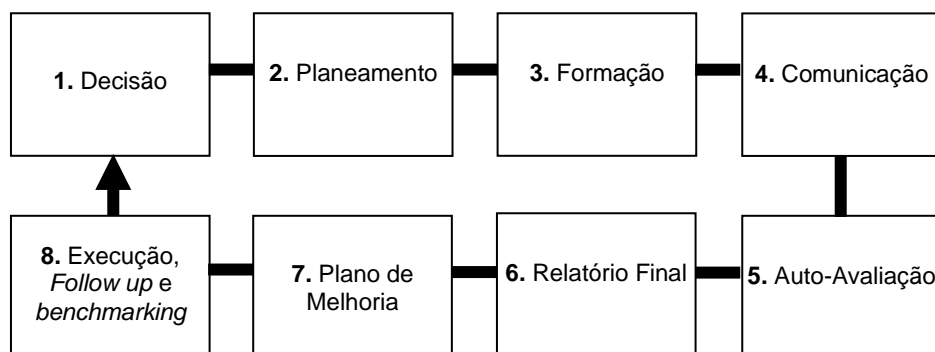
## Critérios de Resultados

QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS						
Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIA	Não há resultados avaliados	Tendência negativa 	Tendência estável ou progresso pouco significativo 	Progresso sustentável 	Progresso considerável 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes
Pontuação						
METAS	Não há resultados avaliados e/ou não há informação disponível	Os resultados não alcançaram as metas	Algumas metas foram alcançadas	Algumas metas relevantes foram alcançadas	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas	Todas as metas relevantes foram alcançadas
Pontuação						
						Total/200
						Pontuação/100

**Esquema 5.** Quadro de Pontuação dos Resultados (DGAEP, 2006)

## 2.6. Etapas de Implementação

Tendo por base as indicações da DGAEP (2006) e de Carapeto e Fonseca (2006), descreveremos, em oito fases, a forma como este modelo é implementado.



**Esquema 6.** Fases de Implementação da CAF

### **1.ª Etapa – Decisão**

A génese de um processo de auto-avaliação pode surgir por parte de um qualquer colaborador de uma organização. Contudo, a sua implementação pressupõe, como é lógico, a aceitação de uma vontade por parte da Liderança de topo.

Numa primeira linha, é importante definir quais os objectivos macro a atingir com o projecto; para onde se pretende rumar e o que se pretende atingir.

### **2.ª Etapa – Planeamento**

Num segundo momento, a Liderança de topo deverá nomear um coordenador do projecto CAF, sobre quem recairá a execução dos procedimentos necessários para a sua implementação. Caberá ao coordenador o planeamento da auto-avaliação, a recolha da informação, a marcação e condução de reuniões, informar e elaborar relatórios, etc.

Deverá ser igualmente escolhida a equipa que procederá à auto-avaliação. É recomendado limitar a um máximo de sete pessoas de forma a não limitar a agilidade e eficiência dos seus membros. As capacidades pessoais e profissionais dos elementos deverão ser tomadas em linha de conta, procurando incluir pessoas dos vários níveis organizacionais, com o intuito de haver uma maior interacção entre todos. Assim sendo, a equipa deverá ser de heterogénea mas ao mesmo tempo coesa.

De referir ainda, que esta deverá ter livre acesso à informação dentro da organização e conhecê-la profundamente, pois assim a credibilidade e sucesso do projecto será maior.

### **3.ª Etapa – Formação da Equipa de Auto-Avaliação**

A equipa de auto-avaliação deverá ter a formação necessária sobre o correcto manuseamento do modelo CAF, bem como os seus principais conceitos. Através da formação, os membros deverão estar aptos a saber como deverão ser tratados os elementos recolhidos, contribuindo para uma correcta pontuação baseada sempre em evidências.

O sucesso da implementação da CAF dependerá não só da correcta pontuação das grelhas de indicadores, mas também da compreensão e interiorização, por parte dos membros da equipa, da filosofia de melhoria contínua e da busca pela qualidade (Dearing, Staes e Prorok, 2006).

#### **4.ª Etapa – Comunicação**

A comunicação do projecto é factor de extrema relevância, não só na fase procedente à auto-avaliação propriamente dita, mas também ao longo do projecto, relembram Dearing, Staes e Prorok (2006).

Quer se caminhe, ou não, para a definição de um plano de comunicação propriamente dito, importa a este nível referir o seguinte: numa primeira fase dever-se-á recorrer à apresentação do projecto a todos os colaboradores; posteriormente, com o decorrer da auto-avaliação, poderão ser utilizados diversos tipos de ferramentas de comunicação, nomeadamente o e-mail, intranet, placards informativos, etc, com o intuito de estimular o envolvimento por parte dos *stakeholders*, mesmo que não participem dela directamente.

#### **5.ª Etapa – Realização da Auto-Avaliação**

Esta etapa inicia-se com a recolha dos dados e informações através de pesquisa documental, referentes a cada critério, que irão fundamentar a avaliação propriamente dita. De referir que esta operação reveste de natural dificuldade.

A preocupação essencial será alicerçar a auto-avaliação, o mais possível, em evidências, sem embargo de serem admitidas outras fontes de informação, desde que esteja garantida a sua objectividade, não se podendo admitir a formulação de conclusões derivadas de meras suposições.

Como possíveis evidências que ajudem a sustentar a auto-avaliação poderemos encontrar: o plano e relatório de actividades; orçamento e mapas de execução orçamental; balanço social; actas de reuniões; sítio da internet; documento das necessidades de formação; inquéritos de satisfação dos colaboradores; inquéritos de satisfação dos cidadãos/clientes; contratos com parceiros; despachos; estatuto orgânico; circulares diversas; relatórios do SIADAP; colectânea

de notícias na imprensa sobre o organismo; etc.

Existem três formas de realizar a auto-avaliação. Na primeira, cada elemento da equipa atribui a pontuação que considera adequada partindo do conhecimento que possui da organização e dos dados recolhidos, seguidamente a equipa reúne-se para atribuir a pontuação em conjunto, podendo ser possível alguma negociação para atingir o acordo ou pode ser calculada a pontuação através da média estatística. Na segunda forma de abordagem, a equipa trabalha em conjunto todos os critérios e subcritérios. A terceira forma consiste na distribuição das tarefas pelos diferentes elementos da equipa. Depois compiladas e analisadas no final.

Nesta sequência, e como avançado anteriormente, a realização da auto-avaliação divide-se na avaliação dos meios e na avaliação dos resultados:

### **Avaliação dos Meios**

Numa organização os meios são a forma como se produzem resultados, sendo cada um dos critérios dos meios, avaliado através de um conjunto de sub-critérios e cada um destes últimos por um conjunto de itens. Cabe aos elementos da equipa de auto-avaliação preencher cada item segundo as práticas de gestão da organização. A auto-avaliação inicia-se com o levantamento dos factos que demonstram práticas de gestão adequadas ao preenchimento de cada um dos itens e de cada um dos sub-critérios. Serão assim recolhidos os dados que comprovem a existência de práticas de gestão segundo as exigências de cada item.

Com o objectivo de ter um tratamento eficaz, a equipa deve reflectir sobre o conteúdo de cada item com recurso ao glossário da CAF e a todas as fontes de informação que considerem convenientes, incluindo o seu conhecimento da própria organização. O registo de uma evidência, consiste em apontar sucintamente o que é feito em cada sector, as pessoas envolvidas e a sua data, tendo em conta o contexto em que aconteceu e a natureza orgânica do departamento em que se integra, para discernir as práticas que estão ao nível da responsabilidade da gestão e as que decorrem da tutela.

De notar a existência de uma grande interdependência entre os critérios e sub-critérios da CAF. É normal que determinadas práticas preencham em simultâneo os requisitos de vários itens de um mesmo sub-critério ou de sub-critérios diferentes.

Seguidamente serão elaborados os comentários dos pontos fortes e das partes a melhorar em cada sub-critério. É nesta fase que a equipa realiza o primeiro julgamento através da análise dos registos das evidências sobre as práticas de gestão, análise esta que é feita com recurso à comparação das evidências com o item com o qual se relaciona. No final devem-se agrupar os comentários a todos os itens de um mesmo sub-critério para concluir se as práticas constituem um ponto forte ou uma área a melhorar. Por fim é atribuída uma pontuação a cada sub-critério.

### **Avaliação dos Resultados**

A avaliação dos resultados é feita de forma similar aos meios, sendo que as evidências não são recolhidas através das práticas de gestão, mas sim através dos próprios resultados. Para isso é necessária a busca dos resultados para cada item, sendo as evidências registadas de forma quantitativa.

Os comentários devem ser feitos numa perspectiva de relevância, que visam estabelecer a relação entre os resultados e as práticas de gestão, bem como a importância dos resultados para o desempenho da organização, na perspectiva do desempenho dos resultados em relação às informações comparativas julgadas pertinentes.

### **6.ª Etapa – Elaboração de Relatório Final**

O processo de auto-avaliação prossegue com a produção do relatório final, que é entregue e apresentado à Liderança de Topo, bem como divulgado aos restantes colaboradores. Cabe à Liderança retirar as conclusões do relatório, decidindo que tipo de ações e áreas de melhoria deverão ser implementadas. O relatório final constituirá assim um importante *input* para a elaboração do Plano de Melhoria; passo seguinte na implementação desta ferramenta.

### **7.ª Etapa – Elaboração de Plano de Melhoria**

O Plano de Melhoria da organização é definido como um conjunto de metas de acções estabelecidas a partir dos resultados da auto-avaliação, de forma a melhorar o desempenho da organização. Deve conter objectivos e prazos, fixando uma estratégia para os alcançar. Deverá ser elaborado pela gestão de topo, com a participação da equipa de auto-avaliação, bem como recorrendo ao apoio das pessoas que ocupam lugares estratégicos na organização.

Será importante hierarquizar todas as oportunidades de melhoria detectadas, de forma a incluir no Plano de Melhoria as prioritárias. A escolha das oportunidades de melhoria é feita segundo os critérios definidos pela organização, não considerando todas as oportunidades como prioritárias.

De seguida são definidas as metas de melhoria, bem como os responsáveis, a partir das oportunidades consideradas prioritárias. De notar que as metas deverão ser realistas e associadas à estratégia da organização. O objectivo será colocar as oportunidades de melhoria em pontos fortes num dado período temporal futuro.

O Plano de Melhoria é dinâmico, sendo por isso necessário estabelecer um sistema de acompanhamento da sua implementação, para fazer eventuais reajustes em tempo útil, sempre que seja necessário. O acompanhamento pode ser feito através de reuniões periódicas das várias equipas responsáveis.

Para ter sucesso deverá aglutinar toda a organização e torná-la predispostas à mudança. Daí a importância que seja comunicado e explicado a todos os colaboradores.

### **8.ª Etapa – Execução do Plano de Melhoria, *Follow Up* e *Benchmarking***

A execução do Plano de Melhoria não deverá representar o fim do modelo CAF.

É importante a análise do sucesso da aplicação do Modelo CAF a nível organizacional.

Por outro lado, revela-se importante comparar resultados. Neste âmbito recomenda-se o registo no sítio do EIPA<sup>4</sup> e a partilha de experiências com outros organismos nacionais e europeus.

Como referem Engel (2002), Dearing, Staes e Prorok (2006), o modelo tem em vista, na sua essência, alcançar, de forma sistemática a melhoria contínua organizacional; melhoria essa que exige inevitavelmente a revisão de resultados ao fim de algum tempo, podendo ser feita através de uma nova auto-avaliação que por sua vez dará origem a um novo Plano de Melhoria.

## 2.7. Dificuldades, Críticas e Desafios

Sobre o modelo CAF Carapeto e Fonseca (2006) relembram que devem ser tomadas, pelo menos, duas precauções. Por um lado, não apresentar esta ferramenta como uma solução mágica que vai transformar a organização e melhorar tudo o que não funciona bem. Por outro lado, será sensato esclarecer que os resultados da auto-avaliação não irão representar um julgamento da gestão da organização e dos seus gestores. É fundamental acautelar estes dois aspectos pois quer a criação de expectativas irrealistas, quer o receio infundado de julgamentos na “praça pública”, podem vir a prejudicar a utilização do modelo.

Num estudo realizado em 2006 intitulado *Common Assessment Framework (CAF) – early views and issues*, Norgate, Traill e Osborne (2009), numa abordagem qualitativa e quantitativa, tentaram identificar junto da Liderança e dos membros directamente envolvidos na implementação desta ferramenta em escolas, de quais as principais dificuldades na implementação da ferramenta referida. Num universo de 149 escolas, os autores perceberam vários obstáculos no que concerne à excessiva duração da sua aplicação, acarretando trabalho extra, forte resistência à mudança, sendo por vezes tida como uma ferramenta intrusiva e onerosa.

De igual forma, Dagley e al. (2007), no *paper* denominado por *Implications of the New Common Assessment Framework and Lead Professional Working for Pastoral Care Safe in Schools*, aferiram a falta de capacidades da equipa avaliadora, tempo, apoio e por vezes de motivação, por parte da gestão aquando da implementação deste modelo. Mais, referem que o sucesso

---

<sup>4</sup> <http://caf.eipa.eu/>



desta ferramenta requer alteração das estruturas de gestão, programas substanciais de formação, apoio para os avaliadores, bem como, em algumas organizações, profundas mudanças culturais.

Apesar disso, em ambos os casos, conclui-se que este modelo apreende largos benefícios organizacionais, em que mais de dois terços dos entrevistados caracterizaram esta ferramenta como claramente positiva, podendo essas mesmas dificuldades ser ultrapassadas. Como vantagens, é referido o diálogo que se acaba muitas vezes por criar, o facto de ser um processo exaustivo e fidedigno, bem como a mobilização para a melhoria contínua.

De referir ainda que a evolução do modelo CAF tem procurado reflectir o amadurecimento e aperfeiçoamento contínuo do modelo e resulta das lições aprendidas com as experiências da comunidade de utilizadores.

De seguida procuraremos reflectir sobre a Liderança, procurando perceber em que medida o Líder poderá contribuir ou não para a implementação de modelos de melhoria contínua na organização, nomeadamente a CAF.

### III. A Liderança

---

Após termos analisado o Modelo CAF, importa agora debater a noção de Liderança, discernindo sobre a diferença entre Líder e gestor, características do Líder, bem como principais teorias associadas.

#### 1. O Conceito

Não existe apenas um conceito de Liderança, contudo é unânime reconhecer que a Liderança envolve um processo de condução de um grupo de pessoas, remetendo-nos para a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam para os objectivos de uma organização.

Kotter (1997), bem como Carapeto e Fonseca (2006), referem que, com alguma frequência, o conceito de Liderança e gestão, ou de Liderança e direcção, utilizando a terminologia da administração pública, são confundidos e tidos como sinónimos. Erradamente segundo apontam.

Assim sendo, segundo estes, o Líder é definido como aquele que efectua o processo de Liderança: antecipando o futuro, acaba por possuir uma visão de longo prazo; focaliza-se nas pessoas, mais do que nas tarefas, motivando-os e inspirando-os a segui-lo; interessa-se pela eficácia; é inovador; sendo naturalmente propenso a correr riscos, por vezes opera fora das regras formalmente estabelecidas.

Neste sentido, Deming (2000) refere que o Líder deverá: ouvir e aprender sem julgar; compreender e transmitir o significado do sistema organizacional, os objectivos e a forma de alcança-los; ser conselheiro e não juiz; possuir poder de persuasão; criar confiança através de um ambiente que encoraja a inovação; aprender permanentemente e encorajar as pessoas a fazê-lo.

Por outro lado, o gestor possui as seguintes características: é avesso ao risco, procurando manter o sistema organizacional tal como está; tem uma visão de curto prazo em que o presente é essencial; opera sempre dentro das normas sem nunca as questionar; tem a necessidade de

obediência, sem que os subordinados partilhem necessariamente as suas convicções; procura a eficiência focando-se fortemente na obtenção de resultados.

De seguida podemos observar uma tabela indicativa das principais características dos gestores e dos líderes, construída tendo por base a obra *The Guru Guide: the best ideas of top management thinkers* de Joseph e Jimmie Boyett (1999):

Gestores	Líderes
Interessam-se pela eficiência	Interessam-se pela eficácia
Administram	Inovam
Foco no sistema e na estrutura	Foco nas pessoas
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Orientação para o presente	Orientação para o futuro
Evitam riscos	Correm riscos
Buscam previsibilidade	Buscam a mudança
Exigem obediência	Inspiram os outros a segui-los
Mantêm	Desenvolvem
Executam de forma correcta	Executam as coisas acertadas
Operam dentro de regras	Operam fora de regras
Controlam	Criam confiança

#### **Esquema 7. Diferenças entre Gestores e Líderes**

Fonte: Boyett e Boyett (1999:32).

## **2. Modelos Teóricos da Liderança**

Carapeto e Fonseca (2006) afirmam que actualmente a Liderança é considerada uma qualidade que se aprende e desenvolve; inclui um conjunto dinâmico de capacidades que, combinadas, potenciam os recursos humanos, fomentando a criatividade e inovação de forma a conduzir a organização rumo ao sucesso num ambiente instável e que requer rápidas mudanças de estratégia para satisfazer as necessidades dos indivíduos.

Contudo, o conceito de Liderança agora adoptado pelos referidos autores, resulta dos modelos teóricos que se desenvolveram ao longo do tempo nesta área, colocando diferentes ênfases nas suas abordagens, a saber: Teoria dos Traços do Líder, Teoria Comportamental dos Estilos de Liderança, Teoria da Contingência, bem como as Teorias Implícitas da Liderança – que passamos agora a analisar.

## **2.1. Teoria dos Traços do Líder**

A Teoria dos Traços do Líder, embora largamente criticada actualmente por entre a comunidade científica, vê a Liderança como resultado de uma combinação de traços de personalidade, colocando especial ênfase nas qualidades pessoais do Líder (Beam, 1975). Neste sentido, esta teoria procura identificar os traços psicológicos, sociais, intelectuais e até mesmo físicos, que identificam o Líder do não Líder.

Sendo o traço uma característica distintiva da personalidade, um Líder é aquele que possui traços específicos que o distingue das demais pessoas, tais como: inteligência, inspirar confiança, carisma, domínio, entusiasmo, iniciativa, auto-confiança, etc (Chiavenato, 1983).

Quanto à sua natureza, os traços não eram considerados com produtos do meio, sendo defendida a ideia de que se nasce líder, sendo portanto inato, não existindo possibilidade de recorrer a técnicas de desenvolvimento pessoal com o intuito de “criar um Líder”.

Esta teoria, que predominou até a década de quarenta, perdeu relevância devido ao facto de, como aponta Bilhim (2004), as características de personalidade serem estudadas dentro de uma perspectiva universalista. Constituindo elementos em si mesmos, não eram relacionados com outros aspectos relevantes, tais como as circunstâncias, o meio e a própria eficácia da Liderança.

Como alternativa, os estudos sobre a Liderança procuraram então a enfatizar o comportamento do Líder – temática que será reflectida no ponto seguinte.

## **2.2. Teoria Comportamental**

A Teoria Comportamental aparece como oposição à dos Traços do Líder. Partindo do pressuposto de haver comportamentos típicos de Líder, procurou sintetizar as suas principais características. Em vez de se tentar descobrir o que é que os Líderes eram, procurou-se determinar o que faziam.

Com a sua génese nos estudos da Universidade de Ohio e de Michigan, esta abordagem parte do pressuposto de que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o Líder do não Líder, interrogando-se sobre o que é necessário para o formar. Assim sendo, esta teoria admite que os comportamentos podem ser apreendidos, através do treino de comportamentos de Liderança apropriados para liderarem eficazmente (Bilhim, 2004).

Neste sentido, são identificados dois comportamentos: um orientado para a tarefa e outro para a relação.

Beam (1975) e Bilhim (2004) referem que o comportamento direccionado para a tarefa está vocacionado para a gestão das actividades planeadas de forma a atingir os objectivos previamente propostos. Quanto ao comportamento orientado para a relação, tem como objectivo criar uma boa relação social entre os colaboradores, tanto na estrutura formal, como na informal.

Segundo os autores, quando um Líder está mais orientado para a tarefa do que para a relação, encontra-se em situações associadas a menor produtividade e colaboradores menos motivados; se em oposição estiver mais centrado nas relações, consegue colaboradores mais motivados e consequentemente índices de produtividade mais elevados. São igualmente relevantes as relações interpessoais criadas de forma informal entre o Líder e os seus subordinados, para haver um comportamento caracterizado pela amizade e respeito mútuo.

## **2.3. Teoria da Contingência**

Observando agora as Teoria da Contingência, constatamos que foi desenvolvida com a percepção de que a Liderança é um fenómeno complexo e não pode ser compreendido se isolarmos apenas determinados traços psicológicos ou comportamentais (Northouse, 2007). Por isso, diversas abordagens, desde o Modelo de Fiedler, passando por Hersey e Blanchard,

Robert House, até Victor Vroom e Philip Yetton, tentam identificar as variáveis situacionais influenciadores do sucesso de um determinado estilo de Liderança.

De interesse o estudo de White e Lippitt (1960) onde identificam como estilos básicos de Liderança: a autocrática, a democrática e a liberal. Contudo segundo a presente teoria não existe um modelo padrão de estilo para uma Liderança eficaz. Mais, constata-se que muitas vezes o que vemos é uma conjugação dos três estilos consoante a situação e que os estilos não são tão antagónicos como parecem, e que até se complementam num processo social complexo.

Assim os teóricos desta área defendem a noção de que não existem estilos de Liderança universalmente adequados, independentes da situação. Não sendo seguro que a Liderança seja sempre relevante em todas as situações. Determinados estilos têm necessariamente impactos sobre vários resultados em algumas situações, porém não em outras (Northouse, 2007).

O princípio fundamental da Teoria da Contingência é de que, por um lado a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a determinada situação, por outro a eficácia organizacional depende não só do treino do líder, mas também do ambiente/situação em que está inserido.

#### **2.4. Teorias Implícitas da Liderança**

De volta à perspectiva dos traços do Líder, Bilhim (2004) destaca duas teorias, desenvolvidas na década de oitenta e noventa, a Teoria da Atribuição da Liderança e a Teoria da Liderança Carismática que formariam as chamadas Teorias Implícitas da Liderança.

Segundo McElroy (1982) a Teoria da Atribuição da Liderança parte do pressuposto de que a Liderança não é um processo unilateral de autodeterminação, parte sim da premissa de que é resultado do consentimento de um grupo tendo em conta as percepções sensoriais aferidas por estes. O investigador conclui que o Líder procurará fortalecer a sua relação com o grupo em sintonia com a atribuição da Liderança, demonstrando por sua vez que é inteligente, sociável, verbalmente proficiente, ousado e esforçado.

A teoria da Liderança Carismática parte da teoria anterior adicionando o pressuposto de que os seguidores atribuem capacidades extraordinárias ao Líder, em determinados contextos (Bilhim,

2004). Nesta teoria são considerados dois tipos de Líderes os Transaccionais e os Transformacionais. Os primeiros centram os seus esforços em levar os seguidores a atingirem as metas previamente estabelecidas, enquanto os Transformacionais pretendem que os seguidores superem as suas capacidades e interesses a bem da organização.

Já Conger e Kamungo (1988) identificam as seguintes características a nível da Liderança Carismática: autoconfiança nos seus julgamentos; capacidade de envolver os outros na sua visão; convicção profunda da sua visão levando por vezes a sacrifícios; podem possuir comportamentos fora das normas; são reconhecidos como agentes promotores de mudança e sensíveis ao meio envolvente.

Este tipo de Liderança surge assim como um processo de influenciar pessoas, promovendo revoluções, renovando paradigmas, evocando sonhos, sendo visto como agente de mudança, conduzindo os seus seguidores na realização de acções em prol do sucesso do grupo.

Assim, perante o explanado, podemos concluir o seguinte:

Traços do Líder	Comportamental	Contingência
Nasce-se Líder	Aprende-se a ser Líder	Situação/ambiente faz o Líder
O que é um Líder?	O que faz um Líder?	De que forma é feito Líder?
Perspectiva universalista	Perspectiva comportamental	Perspectiva situacional e ambiental
Qualidades pessoais inatas	Comportamentos apreendidos	Variáveis situacionais
Existem traços padrão de Líder	Existem comportamentos padrão de Líder	Não existe um modelo padrão de Líder

**Esquema 8.** Principais Teorias da Liderança

### 3. O Líder e a Organização

Na relação entre o Líder e a organização, Carapeto e Fonseca (2006) destacam o papel fundamental da Liderança na criação de um ambiente de confiança organizacional, promovendo a satisfação dos colaboradores, propiciando o *empowerment* e aprofundando a comunicação.

Segundo Rego (2002) o papel do Líder é fundamental na criação de um ambiente de confiança, porque será ele o seu impulsionador, através do estímulo e desenvolvimento das competências dos colaboradores, resultando numa maior cooperação interna e num melhor desempenho. De notar que, como apontam Carapeto e Fonseca (2006), a confiança é muito difícil de construir e bastante fácil de destruir, sendo por isso necessário um comportamento ético e coerente ao longo do tempo.

De igual forma, a Liderança deverá procurar motivar, sabendo elogiar os colaboradores publicamente, tentando compreender e satisfazendo as necessidades dos colaboradores, mesmo as de foro privado, bem como permitir a emissão de opiniões (Leatherman, 2008). Assim sendo, o Líder deverá criar relações pró-activas, gerindo conflitos, tentando desenvolver empatia e compreendendo anseios e problemas. Desta forma, os colaboradores sentirão que os benefícios extravasam os limites da sua responsabilidade formal, tornando-se mais pró-activos e empenhados (Marturano, Gosling, 2008).

Ao potenciar o desenvolvimento pessoal e o relacionamento com os colaboradores, reconhecendo as diferenças nos indivíduos e valorizando o seu papel na organização, o Líder consegue um maior empenho e entrega destes face à organização. Northouse (2007) refere que a Liderança deve estar aberta à crítica e ter a capacidade de adaptação do seu estilo de liderança, sendo para isso importante aceitar as observações e conseguir implementá-las quando são pertinentes, encorajando assim uma maior participação e uma cultura de mudança.

Associada à satisfação dos colaboradores encontra-se a noção de *empowerment*. O *empowerment* visa criar condições para uma maior participação dos colaboradores na tomada de decisão, dando um maior controlo do próprio sobre o trabalho que executa (Kotter, 2002). Através da delegação de tarefas e de responsabilidades, consegue-se assim uma maior autonomia por parte dos colaboradores na execução das suas actividades, levando ao achatamento e/ou a eliminação de barreiras entre estes (Cartwirht, 2002).



Outra temática normalmente relacionada com a Liderança é a comunicação. Partindo da noção de Schneider (1975) uma comunicação eficaz pressupõe que a informação circule nos dois sentidos havendo um processo de retroacção através da escuta dos elementos verbais e não verbais. Importa agora perceber qual o papel do Líder a este nível.

O Líder deverá aqui ter um papel preponderante, quer a nível da comunicação interna, visando a mobilização interna e um sentido de pertença, bem como a nível externo, difundindo uma imagem e posicionamento, com o intuito de obter um acolhimento favorável junto da opinião pública (McPhee e Tompkins, 1985).

Além do referido, porque as organizações enquanto realidades estão inseridas em sistemas sociais, é importante existirem estratégias com o intuito de fomentar relações de envolvimento por todos os *stakeholders* externos, sejam eles políticos, fornecedores, clientes ou cidadãos (Carapeto e Fonseca, 2006).

#### **4. O Factor Liderança no Modelo da Qualidade: o Caso da CAF**

Tendo presente a relativa escassez de estudos que abordem de forma aprofundada a relação entre o papel da Liderança e a gestão da qualidade, como refere Lakshman (2006), pretendemos agora perceber, em que medida o Líder contribui para a implementação de modelos de melhoria contínua, nomeadamente o CAF.

Bilhim (2004) defende que sem o envolvimento directo da gestão de topo não é possível uma cultura de qualidade, nem no momento do seu nascimento, nem ao longo dos momentos de gestão do seu ciclo de vida. Ainda segundo este, sem profundos programas de mudança cultural não é possível implementar, com êxito, culturas de qualidade.

Acerca da melhoria contínua, Anyamele (2005) relembra que a Liderança tem um papel central e chave, sendo sem dúvida forte catalisador da mesma.

Já Parket *et al.* num estudo apresentado em 1999 relativo à implementação de sistemas de gestão da qualidade em hospitais, refere que Liderança de topo é a força propulsora de maior importância na implementação de sistemas de gestão da qualidade. É a Liderança que faz

acontecer, acciona e motiva. Quanto maior o grau de envolvimento, melhor serão os resultados de implementação.

Resultante destes escritos, coloca-se a seguinte hipótese de trabalho:

H<sub>0</sub>: A Liderança possui um papel preponderante no sucesso da implementação do modelo de gestão da qualidade CAF.

Mais propriamente sobre o modelo CAF, Carapeto e Fonseca (2006) apontam que o envolvimento e mobilização da Liderança é pré-condição indispensável para o sucesso da ferramenta. Este envolvimento é indispensável não só para que o processo de auto-avaliação através do modelo da CAF seja aceite pelos gestores intermédios da organização, mas também para que o processo não seja inconsequente.

Segundo estes, a Liderança deve então empenhar-se na mudança e, antes de lançar um processo de auto-avaliação, fomentar a discussão, estar disponível para responder a todas as questões e recolher ideias e sugestões dos colaboradores, comunicar os objectivos dessa avaliação, acordar os procedimentos para a condução da mesma e discutir as acções que lhe seguirão.

O Líder tem assim um papel fundamental neste processo já que é o agente que faz a ligação entre os demais intervenientes, por isso deve ser o primeiro a ter atitudes e comportamentos exemplares, isto porque as pessoas tendem a imitar o Líder (Carapeto e Fonseca, 2006).

De igual forma, Dearing, Thij e Staes (2006) afirmam que sem o empenho por parte da gestão, a CAF não pode ser implementada com sucesso; sendo a existência de uma cultura organizacional aberta e moderna igualmente preponderante para o sucesso deste modelo.

Já Engel e Fitzpatrick (2003), apontam inúmeros factores críticos na aplicação deste modelo de gestão: desde o tipo de equipa constituída para efectuar a auto-avaliação, a formação/experiência dos avaliadores, passando pela divulgação/comunicação do projecto, o grau de envolvimento/satisfação dos colaboradores, até ao papel da Liderança enquanto força propulsora ou de atrito na análise e efectivação das sugestões aferidas. De notar que nesta abordagem teórica, é transmitida a ideia de que o Líder possui um papel fundamental e decisivo, é certo, nas não só e unicamente crítico.

Os vários autores apontados são unânimes em reconhecer a importância do Líder na implementação de sistemas da qualidade, mais propriamente o modelo CAF, referindo que o empenho do Líder enquanto agente, deverá ser fomentador de discussão, análise e implementação. Contudo, a ênfase dada ao papel da Liderança no processo de implementação é variável.

Por outro lado, Thij e Staes (2006) referem que apenas vinte e dois por cento dos elementos que decidem a implementação do modelo CAF fazem parte da Liderança. Assim sendo, fica por perceber em que medida esse facto poderá influenciar o sucesso do modelo – o nosso problema de estudo, que será apresentado no capítulo seguinte.

Face ao problema identificado na literatura acerca da preponderância da Liderança na implementação da CAF, e tendo como objectivo responder à nossa questão de partida e confirmar, ou não, a nossa hipótese de trabalho, passaremos de seguida ao capítulo relativo à metodologia.

#### IV. Metodologia

---

### 1. O problema e objectivos do estudo

Tendo por base a relação entre Liderança na relação com a implementação do modelo CAF, propusemos a seguinte questão de partida:

Em que medida a Liderança se relaciona com a implementação do modelo de gestão da qualidade CAF?

Para responder à nossa questão de partida definimos como objectivos primordiais a descrição e entendimento da relação entre o factor Liderança e a implementação da CAF. Já como objectivos específicos procuraremos o entendimento de como o processo é conduzido, o grau de envolvimento dos colaboradores, bem como aferir da implementação das acções de melhoria identificadas e propostas.

Na sequência colocámos a seguinte hipótese de trabalho:

$H_0$ : A Liderança possui um papel preponderante no sucesso da implementação do modelo de gestão da qualidade CAF.

A nossa hipótese de trabalho resulta do problema existente entre a Liderança e a implementação do modelo de qualidade, no nosso caso do modelo CAF. Como aludimos, Carapeto e Fonseca (2006) apresentam a CAF como uma ferramenta de gestão da qualidade de aplicação a organismos públicos, assente na auto-avaliação, que percepção os meios e os resultados, bem como, permite diagnosticar os pontos fortes e áreas de melhoria da organização.

É, antes de mais, um modelo de diagnóstico que, integrado num ciclo contínuo de auto-avaliação, plano de melhoria, implementação, avaliação e medidas de correcção, permite à organização introduzir a melhoria progressiva dos seus recursos internos com vista à obtenção crescente de resultados relevantes para os seus cidadãos/clientes (Engel, 2002).

Para Engel e Fitzpatrick (2003), e entre outros, a Liderança surge aqui enquanto força propulsora ou de atrito na análise e efectivação das sugestões aferidas. Já Bilhim (2005) defende que sem o envolvimento directo da gestão de topo não é possível uma cultura de qualidade, nem no momento do seu nascimento, nem ao longo dos momentos de gestão do seu ciclo de vida.

Mais concretamente sobre o modelo CAF, Dearing, Thij e Staes (2006) afirmam que sem o empenho por parte da gestão de topo, o mesmo não pode ser implementado com sucesso; sendo a existência de uma cultura organizacional aberta e moderna essencial para o sucesso deste modelo.

Por fim Carapeto e Fonseca (2006) apontam que o envolvimento e mobilização da gestão de topo é pré-condição indispensável para o sucesso da CAF, defendendo que sem o envolvimento destes, não é possível uma cultura de qualidade, nem no momento do seu nascimento, nem ao longo dos momentos de gestão do seu ciclo de vida.

## **2. O desenho de pesquisa**

Tendo por base o referido, pergunta de partida, objectivos de estudo e hipótese de trabalho, optámos pelo estudo de caso como desenho de pesquisa. O Estudo de Caso em Ciências Sociais é considerado um tipo de análise quantitativa e qualitativa referindo-se a uma análise intensiva de uma situação particular (Goode, 1969).

Segundo Yin (2005) é útil quando o fenómeno a ser estudado é amplo e complexo. Oferecendo significativas oportunidades, possibilita ao investigador o estudo de inúmeros problemas de difícil abordagem através de outros métodos pela dificuldade em isolá-los do contexto na vida real. Daí a nossa opção.

Com o apoio do tipo de desenho estudo de caso propomo-nos descrever a regularidade do fenómeno num primeiro momento (pela aplicação de dois inquéritos por questionário), seguidos do entendimento de ambos a partir da realização de entrevistas a informadores qualificados.

O primeiro inquérito foi aplicado à equipa de auto-avaliação ( $n=5$ ), em Agosto de 2007. Procurou reflectir sobre as principais dificuldades e desafios no que concerne à aplicação e implementação do modelo. Assim sendo, relativamente à Liderança, tentamos perceber, por

parte dos membros avaliadores, qual o grau de “Envolvimento dos dirigentes”, “Partilha de informação”, bem como o nível de “Estímulo à participação e aprendizagem”.

Paralelamente à CAF, foi aferido, entre o fim de Março e o início do mês de Abril de 2007, e posteriormente em Setembro de 2009, o grau de satisfação dos colaboradores da DRAPL, onde se totalizaram 29 colaboradores ( $n=29$ ). Procurou-se perceber vários indicadores, nomeadamente relativamente à Liderança no que concerne à “Aptidão da gestão de topo para comunicar”, “Aptidão da gestão intermédia para comunicar”, “Aptidão da gestão para conduzir a organização”, “Postura da organização face à mudança e à modernização” e aos “Mecanismos de consulta e de diálogo entre colaboradores e gestores”.

Um vez detentores da descrição estatística simples resultante da aplicação do inquérito por questionário, realizamos, entre Março e Abril de 2010, 4 entrevistas semi-estruturadas à equipa de auto-avaliação que implementou este modelo, equipa essa constituída por 5 elementos avaliadores, bem como ao Director Regional do organismo referido, representante da Liderança de topo e à Liderança intermédia que propôs a realização do projecto, a Directora de Serviços da Função Pública. Estas entrevistas, e sendo uma das vantagens apontadas ao estudo de caso, possibilitar-nos-ão o entendimento do fenómeno com base na inquirição de informadores qualificados, ou seja, daqueles que activamente participaram no processo.

Assim sendo, procuramos aferir “Qual foi a receptividade por parte da Liderança de Topo antes, aquando e após a implementação do Modelo CAF na DRAPL?”, “Que tipo de mudança organizacional foi sentida?” e “Qual deverá ser o papel da Liderança de Topo neste tipo de projectos?” – fazendo estas questões parte do nosso guia/guião de entrevista.

## V. Experiência de Aplicação da CAF na DRAPL

---

Neste capítulo apresentaremos a experiência resultante da implementação do modelo CAF na Direcção Regional da Administração Pública e Local da Vice-Presidência do Governo Regional da Região Autónoma da Madeira, descrevendo com detalhe as diversas etapas de implementação, tendo decorrido entre Março e Outubro de 2007, no Funchal, sendo posteriormente actualizado em 2008, tendo em vista a candidatura ao 1.º Nível de Excelência da EFQM (*Committed to Excellence*).

### 1. Enquadramento e Contextualização

O Plano de Desenvolvimento Económico e Social da Região Autónoma da Madeira 2007/2013 aponta como objectivos estratégicos da Região:

“...prossecução de **medidas de modernização administrativa** e, particularmente, o estabelecimento de modalidades e instrumentos inovadores de fixação **de objectivos quantificados para a actividade dos serviços públicos**, que constituem requisito essencial para a avaliação do desempenho tanto individual como dos serviços e organismos da administração regional.” [*Plano de Desenvolvimento Económico e Social da Região Autónoma da Madeira*: 93 (o negrito consta do original)].

Neste contexto estratégico a nível regional, a implementação da CAF na DRAPL foi assumida como um objectivo no Plano de Actividades de 2007, com vista à inclusão do organismo num ciclo de melhoria contínua pela Qualidade Total, tendo tido início em Março do ano referido.

O organismo pretendeu assim iniciar um novo processo na gestão organizacional contando com a envolvimento de todos os nossos colaboradores enquanto premissa chave do projecto.

## 2. Objectivos Organizacionais

Nos termos da proposta relativa ao projecto de aplicação da CAF na DRAPL, os objectivos a atingir refiram-se ao seguinte:

- Conhecer os pontos fortes e as áreas a melhorar da DRAPL;
- Mobilizar a organização para a Qualidade;
- Sensibilizar para a mudança organizacional no sentido da melhoria contínua.

A metodologia CAF foi aplicada todos os serviços da DRAPL com excepção do Departamento de Passaportes, dada a especificidade daquela unidade orgânica, designadamente, por estar situada na Loja do Cidadão e, em consequência, sujeita à filosofia de gestão da dita Loja.

## 3. Apresentação e Caracterização da Entidade

A Direcção Regional da Administração Pública e Local (DRAPL) é um órgão executivo do Governo Regional da Região Autónoma da Madeira, dependente da Vice-Presidência, a quem compete as atribuições no âmbito da Administração Pública, tendo em 2007 por missão: “Conceber e promover medidas relativas à qualidade dos recursos humanos e dos serviços da administração pública da Região.”

A Direcção Regional está estruturada em Direcções de Serviços (e equiparados), nomeadamente: a Direcção de Serviços da Função Pública, Direcção de Serviços de Desenvolvimento e Avaliação da Administração, Direcção de Serviços da Administração Local, Gabinete de Inovação Tecnológica na Administração Pública, Inspeção Regional Administrativa e serviços de apoio administrativo.

Os principais *stakeholders* são: os colaboradores, Gabinete da Vice-Presidência do Governo Regional, organismos da Administração Pública Regional Autónoma e Local, bem como os seus funcionários e demais colaboradores e organismos parceiros em vários projectos.



A Direcção Regional contava, em 2007, com 29 elementos: 20 afectos à sede e 9 pertencentes ao Departamento de Passaportes, sito na Loja do Cidadão do Funchal.

Os grupos profissionais eram compostos, na sua maioria, por colaboradores do sexo feminino (61%). Quanto ao nível de escolaridade, assumem maior preponderância o 9º ano (35,5%) e a Licenciatura (32,3%), segundo o Balanço Social de 2006.

#### **4. Descrição do Processo**

##### **4.1. Constituição do Projecto e Equipa de Auto-Avaliação**

O processo de implementação da CAF foi iniciado na sequência de despacho do Director Regional, datado de 19 de Março de 2007, exarado sob proposta da Direcção de Serviços da Função Pública, contendo os membros da equipa de auto-avaliação, modelo de questionário de satisfação dos colaboradores (este, complementar relativamente ao projecto CAF), plano de execução e respectivo cronograma. Em consequência da proposta apresentada, coube à Direcção de Serviços da Função Pública a orientação e supervisão da consecução do projecto.

A equipa da CAF, constituída conforme a respectiva proposta, englobou seis elementos, um dos quais coordenou a dita equipa, sem funções de avaliador, contando com elementos de diferentes categorias profissionais (um director de serviços, três técnicos superiores, um coordenador administrativo e uma chefe de secção), diversas habilitações literárias e áreas de actuação, com vista a uma maior abrangência e fidedignidade das avaliações efectuadas.

##### **4.2. Fases do Projecto**

O projecto propriamente dito de aplicação da CAF na DRAPL, pautou-se, numa primeira linha, por um plano subdividido em cinco eixos, compreendendo desde o próprio planeamento até à apresentação dos resultados.

### I. Planeamento da auto-avaliação

- |   |            |
|---|------------|
| • Apresentação do cronograma;                   | Março 2007 |
| • Aprovisionamento de documentação relacionada; | Março 2007 |
| • Criação de um manual de apoio.                | Março 2007 |

### II. Apresentação da CAF à organização

- |   |                   |
|---|-------------------|
| • Apresentação da CAF aos gestores intermédios e aos colaboradores; | Março 2007        |
| • Formação;   | Abril 2007        |
| • Aplicação de questionários aos colaboradores.                     | Março, Abril 2007 |

### III. Preenchimento da grelha de auto-avaliação

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| • Reunião da equipa de AA para identificação de iniciativas e indicadores para os critérios da CAF; | Abril, Maio e Junho 2007 |
| • Reunião da equipa de AA para preenchimento da grelha de auto-avaliação;                           | Abril, Maio e Junho 2007 |
| • Recolha de evidências;  | Abril, Maio e Junho 2007 |
| • Reunião da equipa de AA para atribuição de pontuação.   | Abril, Maio e Junho 2007 |

### IV. Análise de Resultados

- |                                    |                     |
|------------------------------------|---------------------|
| • Análise dos resultados;          | Julho 2007          |
| • Elaboração do plano de melhoria; | Julho 2007          |
| • Elaboração do relatório final.   | Julho e Agosto 2007 |

### IV. Apresentação dos resultados da auto-avaliação

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| • Apresentação dos resultados ao gestor de topo;                        | Agosto 2007             |
| • Apresentação dos resultados aos gestores intermédios e colaboradores. | Setembro e Outubro 2007 |

#### Esquema 9. Etapas da Auto-Avaliação na DRAPL

Posteriormente, de Junho a Julho de 2008, com o apoio da empresa Lexus Consultores, foi efectuado um balanço da implementação do modelo CAF na DRAPL, verificadas as acções de melhoria efectuadas, com o principal objectivo da candidatura ao 1.º Nível de Excelência da EFQM.

### 4.3. Apresentação do Projecto aos Colaboradores e Formação Inicial

No dia 22 de Março de 2007 realizou-se uma sessão de apresentação do projecto, pelo Director Regional com a colaboração da Directora de Serviços da Função Pública, onde foram referidos e explicados os objectivos, âmbito, metodologia e respectivo prazo de execução.

Sob o mote “Todos juntos seremos melhores!”, a sessão contou com a presença de todos os colaboradores da DRAPL afectos à sede, onde foi explicada a importância estratégica da implementação do Modelo CAF, e evidente o forte empenho por parte da Liderança de topo e da Liderança intermédia na realização do projecto.

A formação inicial abrangeu a equipa de auto-avaliação, esteve a cargo da Directora de Serviços da Função Pública e teve lugar nos dias 23 e 24 de Abril, tendo por objectivo transmitir o conhecimento essencial necessário ao manuseamento da ferramenta CAF.

Como material complementar, foi distribuído um manual de apoio, com informação relativa à aplicação da CAF, onde foram incluídos: fases do processo, cronograma, slides da sessão de apresentação, grelha de pontuação, exercícios, lista de evidências e um glossário de termos usados na CAF.

### 4.4. Comunicação Interna

A comunicação interna representou, ao longo de todo o processo CAF, por parte da Liderança de topo e intermédia, uma preocupação chave, pois traduzir-se-ia num factor basilar para o sucesso do projecto.

A organização procurou divulgar informação relevante de uma forma clara e adequada, dentro do possível apelativa, quer por *e-mail*, quer através de informação afixada no *placard*, tendo como objectivo desenvolver o interesse e envolvimento de todos os colaboradores no projecto mesmo que não participassem directamente nele.

De destacar que para o efeito, foi colocado um novo *placard* nas instalações da DRAPL, destinado apenas à informação relativa aos projectos relativos à modernização organizacional, sempre na óptica da envolvimento das pessoas.

#### 4.5. Reuniões de Avaliação

As reuniões da equipa de auto-avaliação tiveram início a 3 de Maio, com uma periodicidade média semanal. Previamente era pedido a cada elemento da equipa que reflectisse individualmente sobre os critérios a analisar na reunião, bem como sobre as evidências que pudessem sustentar a avaliação. Na reunião eram confrontadas essas mesmas reflexões e evidências, procurando-se chegar a um consenso relativamente à pontuação e áreas de melhoria a apontar.

Ao longo de três meses (Maio, Junho e Julho) foram avaliados e pontuados os cinco critérios de meios: Liderança, Estratégia e Planeamento, Pessoas, Parcerias e Recursos, Processos; e os quatro de resultados: Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes, Resultados Pessoas, Resultados Sociedade e Resultados Chave do Desempenho.

Auto-Avaliação	Ordem de trabalhos
3 Maio 2007	Apresentação da equipa
11 Maio 2007	Análise dos critérios 2 (Estratégia e Planeamento) e 3 (Pessoas)
17 Maio 2007	Análise do critério 4 (Parcerias e recursos)
21 Junho 2007	Análise dos critérios 5 (Processos), 6 (Resultados orientados para os cidadãos/clientes) e 7 (Resultados Pessoas)
28 Junho 2007	Análise dos critérios 8 (Resultados Sociedade), 9 (Resultados Chave do Desempenho) e 1 (Liderança)
Áreas de Melhoria	
05 Julho 2007	Discussão das áreas de melhoria
12 Julho 2007	Priorização e relevância das áreas de melhoria

**Esquema 10.** Calendarização das Reuniões de Auto-Avaliação

#### 4.6. Auto-Avaliação CAF

##### 4.6.1. Pontuação

O critério relativo a “Parcerias e Recursos” (n.º 4), foi o que obteve pontuação mais elevada, seguido do critério “Estratégia e Planeamento” (n.º 2), sendo ambas as pontuações correspondentes ao parâmetro “Algumas evidências ténues relativas a algumas áreas”.

Os critérios relativos a resultados (n.ºs 6, 7, 8 e 9) obtiveram uma pontuação correspondente a “Não há medições” e “Não há resultados avaliados ou a informação é irrelevante”.

A pontuação verificada através desta ferramenta foi relativamente baixa, quer relativamente aos Meios, quer Resultados. Algo frequente a quem inicia a sua busca organizacional pela Excelência.

#### **4.6.2. Acções de Melhoria Identificadas**

A priorização das áreas de melhoria foi efectuada tendo em conta três factores:

O impacto que terão nos objectivos ou no desempenho da organização (0 = baixo, 3 = médio e 5 = elevado);

A capacidade que a organização possui para a sua implementação considerando o tempo e os recursos necessários (0 = baixa, 3 = média e 5 = elevada);

A relevância para a satisfação dos cidadãos/clientes da organização quer internos, (colaboradores) quer externos (0 = nula, 3 = média e 5 = elevada).

Dada a importância dos factores “impacto” e “satisfação dos cidadãos/clientes”, os mesmos foram ponderados em dobro.

#### **4.6.3. Acções de Melhoria Prioritárias**

Como acções de melhoria prioritárias para a DRAPL foram apontados os seguintes pontos:

- Definir uma estratégia clara, objectiva, calendarizada e estruturada para a Organização, gerada a partir de negociação e consenso interno, com a respectiva comunicação interna e externa. Para onde vamos? Como vamos? E quando vamos? (2.2 e 2.3);

- Definir indicadores de desempenho associados ao SIADAP, monitorizar e analisar o seu cumprimento e procurar a sua consciencialização (1.1; 1.2; 2.2 e 2.3);
- Criar indicadores de medida quanto aos resultados chave, avaliar e quantificar impactos (9.1);
- Criar canais e mecanismos de *feed-back* para a auscultação de sugestões e críticas do cidadão/cliente (por exemplo, criação de uma área respectiva no *site* da DRAPL e aplicação de inquéritos de satisfação aos cidadãos/clientes) (5.2; 5.3);
- Auscultação, medição e criação de indicadores relativos à satisfação dos colaboradores, (por exemplo, absentismo, desempenho, motivação e envolvimento) (7.1 e 7.2);
- Partilha e discussão de conhecimentos entre colaboradores (por exemplo, através de reuniões periódicas) (3.2 e 4.4);
- Melhor definição de competências e responsabilidade efectiva dos colaboradores, com a devida publicitação (1.2, 1.3 e 3.3);
- Maior reconhecimento dos esforços individuais (por exemplo, revelar que uma medida resultou de sugestão por parte de um colaborador) (1.3 e 3.3);
- Criação de uma *newsletter* e utilização deste mecanismo para divulgação de actividades da DRAPL, designadamente cursos (1.4, 2.4 e 4.2);
- Criação de manuais de procedimentos de processos-chave, elaboração, descrição e melhoria do fluxograma respectivo (4.4 e 5.1).

#### **4.6.4. Restantes Acções de Melhoria Propostas**

Como restantes acções de melhoria para a DRAPL foram identificados os seguintes itens:

- Envolvimento dos colaboradores na futura definição e/ou actualização da Visão, Missão e Valores, articulados com os objectivos estratégicos e operacionais (1.1);

- Criar indicadores relativos à satisfação dos cidadãos/clientes (6.1);
- Criar canais e mecanismos de *feed-back* para a auscultação de sugestões e críticas dos colaboradores (1.3 e 3.2);
- Criação de estratégias pró-activas — recolha, análise sistemática e periódica de informação relativa às necessidades e expectativas dos *stakeholders* (por exemplo, com a aplicação de questionários) (2.1, 3.2 e 3.3);
- Cruzamento de dados quanto à formação frequentada, com o intuito de não existirem repetições dos cursos ministrados e monitorizar impactos respectivos, quer a nível pessoal quer organizacional (por exemplo, com a entrega obrigatória de relatório de formação) (3.2);
- Reunir regularmente com os colaboradores e realizar reuniões de *brainstorming*, para discussões diversas e/ou com o intuito de estipular responsabilidades e competências (3.3 e 5.1);
- Tomar medidas que visem a poupança de energia e reciclagem de resíduos sólidos (4.6);
- Uma maior pro-actividade a nível das parcerias (por exemplo, a nível da formação), monitorizar, controlar e definir responsabilidades (4.2);
- Maior incentivo quanto ao envolvimento dos cidadãos/clientes (por exemplo, com a implementação de um fórum no *site* da DRAPL, para discussão de problemas da Administração Pública) (4.2);
- Centralização da informação assegurando a sua partilha e melhor tratamento de dados com vista a criar informação (4.4);
- Implementação de base de dados com informação relevante (doutrina, jurisprudência...) (4.5);
- Renovação de algum equipamento informático (4.6);
- Reformulação gráfica da página de Internet (5.2).

#### **4.7. Plano de Melhoria**

Durante o mês de Julho, tendo por base acções de melhoria propostas foi elaborado um plano de melhoria pela Liderança de topo e chefias intermédias, tendo servido de *input* chave para a reunião de discussão do plano de actividades da DRAPL do ano de 2008.

#### **4.8. Apresentação Final da Auto-Avaliação**

Em Outubro os resultados foram divulgados pelo Director Regional, com a colaboração da Directora de Serviços da Função Pública, a todos os colaboradores através de sessão de apresentação

A esse nível, a Liderança de topo e intermédia procurou reforçar a ideia que os mesmos não deveriam ser desanimadores, antes pelo contrário, estranho seria, se nesta primeira auto-avaliação, numa organização que ainda a pouco iniciava a sua busca pela qualidade, os resultados fossem elevados.

Neste seguimento, foram igualmente divulgadas as linhas de orientação estratégica para a organização. Para onde se queria caminhar e os objectivos a atingir em matéria da qualidade, bem como a importância do envolvimento de todos.



## VI. Resultados e Discussão

---

Neste capítulo, porque é essencial à discussão da temática em estudo, efectuaremos o entendimento da relação entre variável CAF com a Liderança, recorrendo a inquéritos por questionário, reflectindo igualmente sobre a utilização desta ferramenta e consequente evolução da satisfação organizacional.

De igual forma, realizaremos 4 entrevistas a informadores qualificados, nomeadamente à equipa de auto-avaliação que implementou este modelo na Direcção Regional da Administração Pública e Local, equipa essa constituída por 5 elementos avaliadores, bem como ao Director Regional do organismo referido, representante da Liderança de topo e à Liderança intermédia que propôs a realização do projecto, a Directora de Serviços da Função Pública.

### **1.1. Inquéritos por Questionário à Equipa de Auto-avaliação da CAF**

No final de 2007, foi solicitado que os membros da equipa de auto-avaliação procedessem à avaliação do projecto através do preenchimento de questionário, o qual se subdividiu em três grupos de questões, abordando, respectivamente, a “Preparação e implementação da auto-avaliação”, “Execução da auto-avaliação” e “Avaliação do grau de dificuldade”.

<b>I. Preparação e implementação da auto-avaliação</b>	
1. Formação efectuada	3
2. Exercícios realizados	2,5
3. Documentação de apoio distribuída	4
4. Calendarização da auto-avaliação	4,2
5. Envolvimento dos dirigentes	3,8
Total	<b>3,5</b>
<b>II. Execução da auto-avaliação</b>	
1. Estrutura da equipa de auto-avaliação	4,2
2. Empenho geral da equipa	3,8
3. Partilha de informação no âmbito da auto-avaliação	4,3
4. Tempo de execução do projecto	3,8
5. Acompanhamento dado pelo coordenador	4,2
6. Modelo das reuniões de trabalho	4
7. Regularidade das reuniões	3,5
8. Relacionamento entre membros da equipa	4,3
9. Estímulo à participação e aprendizagem	4
Total	<b>4</b>
<b>III. Avaliação do grau de dificuldade</b>	
1. Facilidade quanto à recolha de evidências	2,7
2. Facilidade quanto ao preenchimento da grelha	3
3. Facilidade quanto à atribuição de pontuação	2,8
4. Comunicação entre os elementos da equipa de auto-avaliação	3,7
5. Formulação de consensos	3,7
Total	<b>3,1</b>

**Esquema 11.** Resultados do questionário de satisfação da equipa de auto-avaliação da CAF

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Razoavelmente Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.  
Total da população: 5 colaboradores.  
Taxa de resposta: 100%.

100% dos inquiridos considerou a “Calendarização da auto-avaliação” de Boa ou Muito Boa (4,2 pontos). A documentação de apoio distribuída recebeu a segunda pontuação mais elevada (4 pontos).

Neste primeiro grupo a pontuação mais baixa foi atribuída ao item “Exercícios realizados”(2,5 pontos) considerados insuficientes a muito insuficientes por cerca de 80% dos membros da equipa.

Relativamente ao grupo II, as pontuações mais elevadas recaíram sobre a “Partilha de informação” e “Relacionamento entre membros da equipa” (4,3 pontos), “Estrutura da equipa de auto-avaliação” e “Acompanhamento dado pelo coordenador” (4,2 pontos).

Por 67% dos membros da equipa de auto-avaliação foi considerado como Suficiente a “Regularidade das reuniões”.

Foi este grupo que obteve uma pontuação mais elevada: 4 pontos.

Relativamente ao grupo III que aferiu o grau de dificuldade da Auto-Avaliação, as operações que foram consideradas mais fáceis foram, respectivamente, “Comunicação entre os elementos da equipa de auto-avaliação” e “Formulação de consensos”.

As tarefas mais difíceis são relativas à “Recolha de evidências” e “Atribuição de pontuação”.

Relativamente à Liderança, temática central do nosso estudo, o “Envolvimento dos dirigentes” na fase da auto-avaliação foi avaliado em 3,8 pontos, a “Partilha de informação” atingiu 4,3 pontos, e o “Estímulo à participação e aprendizagem” 4 pontos, correspondendo em todos os casos ao grau de “satisfeito”.

Estes resultados evidenciam como tendo sido considerados pontos fortes o empenho da Liderança no projecto CAF na DRAPL.

## **1.2. Inquéritos por Questionário aos Colaboradores da DRAPL**

Entre o fim de Março e o início do mês de Abril de 2007, e posteriormente em Setembro de 2009, após a aplicação da ferramenta CAF, procuramos aferir o grau de satisfação dos colaboradores, recorrendo a um modelo de inquérito por questionário, já testado e validado, aquele que a própria CAF propõe.

O referido questionário abordou um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percepciona a organização.

No que concerne à Liderança, procurou-se, reflectir diversos indicadores, tais como a “Aptidão da gestão de topo para comunicar”, “Aptidão da gestão intermédia para comunicar”, “Aptidão da gestão para conduzir a organização”, “Recompensas dos esforços individuais e de grupo”, “Postura da organização face à mudança e à modernização”, “Envolvimento nos processos de tomada de decisão”, “Envolvimento em actividades de melhoria” e aos “Mecanismos de consulta e de diálogo entre colaboradores e gestores”.

A população alvo desta análise incluiu a totalidade dos colaboradores da DRAPL, 29 colaboradores, (aqui foi incluído também os colaboradores em funções no Departamento de Passaportes, embora a análise das respostas tenha sido tratada separadamente da parte dos colaboradores afectos à sede).

	2007	2009
<b>Satisfação com a gestão e sistemas de gestão</b>		
Aptidão da gestão de topo para comunicar	3,6	3,8
Aptidão da gestão intermédia para comunicar	2,9	3,7
Aptidão para conduzir a organização	3,2	3,6
Recompensas dos esforços individuais e de grupo	2,9	3,3
Postura da organização face à modernização	3,6	3,7
<b>Total do Indicador</b>	<b>3,1</b>	<b>3,5</b>
<b>Envolvimento activo na organização</b>		
Envolvimento nos processos de tomada de decisão	3,3	3,4
Envolvimento em actividades de melhoria	3,3	3,3
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	3,3	3,4
<b>Total do Indicador</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>
<b>Valores Finais</b>		
	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>

**Esquema 12.** Resultados do questionário de satisfação dos colaboradores da DRAPL (2007 e 2009) <sup>5</sup>

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Razoavelmente Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Total da população: 29 colaboradores.

Taxa de resposta: 100%.

A taxa de participação, tanto em 2007 como em 2009, foi de 100%, e a escala aplicada foi de 1 a 5, sendo o nível 1 correspondente ao nível “muito insatisfeito” e o 5 de “muito satisfeito”.

Quanto à análise dos resultados, de notar o indicador relativo à “Aptidão da gestão de topo para comunicar”, que em 2007, antes da total implementação da CAF, obteve a pontuação de 3,6 pontos, correspondendo ao grau de “satisfeito”, pontuação essa, já nessa altura de destaque, comparativamente a outros indicadores aferidos. Em 2009, o resultado subiu para 3,8 pontos, equivalente igualmente ao grau de “satisfeito”.

<sup>5</sup> Os resultados relativos a outros indicadores igualmente apurados encontram-se em anexo à presente dissertação.

De igual forma, quanto à “Postura da organização face à mudança e à modernização”, em 2007, o resultado apurado foi de 3,6 pontos, e em 2009 de 3,7 pontos, correspondendo ao nível de “satisfeito”.

A “Aptidão da gestão intermédia para comunicar” melhorou em 2009, passando de 2,9 pontos, para 3,7 pontos, referentes a “razoavelmente satisfeito” e “satisfeito”, respectivamente.

“Aptidão da gestão para conduzir a organização”, onde se incluem os dirigentes médios e superior, aumentou de 3,2 para 3,6 pontos.

O “Envolvimento nos processos de tomada de decisão”, “Envolvimento em actividades de melhoria” e os “Mecanismos de consulta e de diálogo entre colaboradores e gestores” em 2007 era de 3,3 pontos e em 2009 de 3,4, 3,3 e 3,4 pontos respectivamente, correspondendo em ambos os casos ao grau de “razoavelmente satisfeito”.

Resumidamente notamos que mesmo antes da implementação da CAF, os indicadores relativos à Liderança, apresentavam um grau de satisfação entre 2,9 a 3,6 pontos, “razoavelmente satisfeito” a “satisfeito”, respectivamente.

Em 2007 a pontuação final obtida pela organização foi de 3,4 pontos, correspondendo ao grau de “razoavelmente satisfeito” e em 2009, pontuação global de satisfação da organização subiu para 3,6 pontos, equivalente ao grau de “satisfeito”. Os resultados de 2007 são assim revelando uma melhoria nos resultados obtidos.

É assim constatável, que mesmo revelando uma melhoria dos resultados em 2009, face a 2007, já em 2007 existia uma cultura de melhoria contínua e um ambiente propício a actividades de modernização.

### **1.3. Entrevistas aos Informadores Qualificados**

No início de 2010, após a solidificação do modelo CAF na DRAPL, com o intuito de aferir sobre o papel da Liderança, eventuais dificuldades e resistências, bem como mudanças organizacionais sentidas no decorrer da implementação desta ferramenta, realizaram-se seis entrevistas individuais estruturadas, a 4 dos 5 elementos da equipa de auto-avaliação, bem como ao

Director Regional do organismo referido, o Dr. Jorge Oliveira, representante da Liderança de topo e à Liderança intermédia que propôs a realização do projecto, a Dr.<sup>a</sup> Georgina Nunes, Directora de Serviços da Função Pública.

Primeiro perguntamos sobre a receptividade por parte da Liderança de Topo antes, aquando e após a implementação do Modelo CAF na DRAPL. Todos os elementos da equipa entrevistados, bem como a Liderança intermédia proponente do projecto, foram unânimes em referir que:

“A Liderança de topo mostrou-se receptiva à implementação do Modelo CAF”;

“A receptividade foi total, com total abertura à implementação do projecto, fornecendo a informação solicitada e implementado as sugestões de melhoria propostas pela equipa de auto-avaliação”;

“Disponibilizou todo o apoio aos elementos e dados necessários à sua concretização”;

“Mostrou-se aberto às sugestões da equipa de auto-avaliação e envidando esforços para dar seguimento às áreas de melhoria aferidas pela mesma”.

Será importante relembrar a este nível, o que foi anteriormente referido relativamente aos inquéritos por questionário efectuado à equipa de auto-avaliação da CAF: o indicador relativo ao “Envolvimento dos dirigentes” na fase da auto-avaliação foi avaliado em 3,8 pontos, correspondendo em todos os casos ao grau de “satisfeito” e, de igual forma, no inquérito efectuado em 2007 aos colaboradores, a “Aptidão da gestão de topo para comunicar”, obteve a pontuação de 3,6 pontos, correspondendo ao grau de “satisfeito”.

Pontuações estas que vêm na linha do que pudemos aferir nestas entrevistas.

Relativamente à forma em que a implementação do Modelo CAF e as conclusões aferidas influenciaram percepção organizacional, concluiu-se que:

“Contribui para uma maior percepção do trabalho desenvolvido pela organização, permitindo uma visão mais alargada sobre actividades da organização”;

“Contribui para uma melhor percepção das necessidades internas e externas, pontos fortes e fracos e oportunidades de melhoria da organização”;

“Ajudam a perceber melhor a organização e a conhecer melhor o funcionamento da mesma”;

Quanto às principais dificuldades/resistências sentidas antes, durante e após o projecto, foram referidas:

“Inexperiência”;

“Dificuldade em perceber/dominar os conceitos e em recolher e interpretar evidências”;

“Alguma insegurança no momento de pontuar, particularmente os critérios de resultados”;

“Resistências por parte dos colaboradores, desde logo associando-o a mais burocracia, trabalho acrescido, poucos resultados, sem mais-valias inerentes”.

De seguida tentou-se perceber que tipo de mudança organizacional foi sentida após a implementação desta ferramenta.

“Denotou-se um maior envolvimento, responsabilização, sentido de conhecer, pertencer, participar, contribuir, dar, ser um pouco de nós, trabalhar para o mesmo fim/objectivo, medir e reconhecer”;

“O acatamento pela organização de grande parte das conclusões/sugestões decorrentes da aplicação da CAF contribuiu para várias mudanças dentro da organização, quer um maior envolvimento dos colaboradores, bem como uma certa aproximação da liderança, através de reuniões, etc., bem como a adopção de processos de medição das principais actividades da organização”.

“Uma participação activa de todos os colaboradores no levantamento dos nossos processos e respectivos *inputs* e *outputs*”;

“A grande mudança organizacional consistiu em passar da execução de tarefas em resposta às solicitações dos nossos clientes para um sistema de planeamento baseado no cumprimento de



procedimentos previamente aprovados, assim como na aprovação de instrumentos de medição que nos permitem controlar o desempenho de cada colaborador, o grau de satisfação dos nossos clientes e, genericamente, a *performance* da DRAPL”;

“Constatou-se uma nova lógica em prol da qualidade por parte de todos os colaboradores. A interiorização de novas práticas, uma nova atitude, assente na partilha frequente de conhecimentos, a instituição de uma maior e mais frequente discussão de assuntos de relevo para a organização, através da potenciação do e-mail, intranet e reuniões de *brainstorming*”;

“Aplicação de questionários de satisfação a colaboradores e a clientes, o lançamento de uma *newsletter*, o início de práticas de partilha de conhecimentos entre colegas através de reuniões frequentes e potenciação do e-mail e da intranet, que advieram das conclusões/propostas de melhoria oriundas da CAF”;

“Foi adquirida consultadoria necessária à implementação da Gestão da Qualidade na DRAPL, com a inerente definição da missão, visão e política do serviço, estratégias, metas e respectivos indicadores de medida, descrição de procedimentos, medição de resultados relativos a processos-chave”;

“Como corolário da referida implementação da Gestão da Qualidade, projecto decorrido em 2008/2009, foi conseguido em 2009, a certificação da qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008. Aproveitando o serviço de consultadoria relativo à implementação da Gestão da Qualidade, efectuou-se em 2008 uma actualização da aplicação da CAF e, com isso, a DRAPL candidatou-se ao 1.º Nível de Excelência da EFQM (*Committed to Excellence*), que veio a ser atribuído no ano de 2009. No âmbito do desenvolvimento de uma das acções de melhoria que fizeram parte do *dossier* de candidatura ao referido reconhecimento do 1.º Nível de Excelência, foi concretizada, também em 2009, a acreditação da DRAPL enquanto entidade formadora, dadas as suas atribuições no desenvolvimento de formação profissional destinada aos trabalhadores da Administração Pública da Região”.

Relembra-se, mais uma vez, o que foi aferido no inquérito de satisfação dos colaboradores, em 2007 quanto à “Postura da organização face à mudança e à modernização”, em o resultado apurado foi de 3,6 pontos, e em 2009 de 3,7 pontos, correspondendo ao nível de “satisfeito”.

Acerca do papel da Liderança de Topo neste tipo de projectos foi referido:

“O papel da Liderança de Topo neste tipo de projectos é crucial, desde a decisão de o fazer à sua implementação e, posteriormente, no lhe dar seguimento, para que não morra depois ou até mesmo antes de nascer”;

“Deve ser sempre impulsionador e catalisador deste tipo de projectos, demonstrando abertura e envolvimento nos mesmos”;

“Deverá procurar criar as condições necessárias para o êxito da iniciativa, autorizando-a, promovendo-a, apoiando-a sempre que necessário, até atingir com sucesso o fim a que se propõe. Sem o envolvimento da liderança de topo, muito dificilmente o projecto chegará a bom termo, e sem a sua autorização e concordância expressa provavelmente nem sairá da gaveta”;

“Apoiar, fomentar, acompanhar, incentivar, dinamizar. Ou seja, pleno envolvimento da liderança de topo na preparação da aplicação do modelo CAF, na sua execução e no acolhimento e implementação das sugestões de melhoria da equipa de auto-avaliação, na medição dos seus impactos e no fecho do ciclo, preparando a revisão do processo CAF em momento posterior”;

“Num processo destes se a liderança de topo não for ela própria o motor (Líder) da iniciativa terá de, pelo menos, aderir por completo ao projecto, possibilitando o decorrer dos trabalhos, emanando as necessárias decisões e comparecendo em determinadas situações-chave como, por exemplo, apresentações relacionadas com o dito projecto. Na verdade, se assim não for, não existirão as condições mínimas necessárias à respectiva concretização”.

Sobre a relação entre o modelo CAF e a Liderança, constatamos assim a posição de Dearing, Thij e Staes (2006) em que afirmam que sem o empenho por parte da gestão, o mesmo não pode ser implementado com sucesso; sendo a existência de uma cultura organizacional aberta e moderna igualmente essencial para o sucesso deste modelo.

De igual forma, Carapeto e Fonseca (2006) apontam que o envolvimento e mobilização da gestão de topo é pré-condição indispensável para o sucesso da CAF, defendendo que sem o envolvimento destes, não é possível uma cultura de qualidade, nem no momento do seu nascimento, nem ao longo dos momentos de gestão do seu ciclo de vida.

Assim, através do nosso estudo de caso, em que aplicamos inquéritos por questionário e entrevistas a informadores qualificados, permitiu-nos constatar e defender as posições referidas por estes autores.

Numa primeira linha, percebemos o forte envolvimento e mobilização da Liderança ao longo de todo o projecto, desde sua génese até a efectivação das áreas de melhoria, fomentando a discussão, motivando, recolhendo ideias, discutindo acções e comunicando objectivos.

Aferimos a existência de aptidão por parte da Liderança de topo para comunicar, constatamos o estímulo à participação e aprendizagem, a partilha de informação, o envolvimento activo dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e em actividades de melhoria, bem como a existência de mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.

Tendo presente a distinção entre o conceito de Líder e gestor, ou de Liderança e direcção, utilizando a terminologia da administração pública, reflectido por Kotter (1997), bem como Carapeto e Fonseca (2006), verificamos no organismo estudado a presença de um Líder. Líder esse caracterizado por princípios ligados ao estímulo da criatividade, procurando desenvolver uma cultura de inovação, encorajamento e promoção de uma cultura de melhoria contínua, partilha e participação, correndo riscos, inspirando, criando confiança.

Após discussão dos resultados, no capítulo seguinte reflectiremos conclusivamente sobre a temática em estudo.

## VII. Conclusões

---

Como pudemos ver anteriormente, o modelo CAF é definido por Carapeto e Fonseca (2006) como uma ferramenta de gestão da qualidade de aplicação a organismos públicos, assente na auto-avaliação, que percepciona os meios e os resultados, bem como, permite diagnosticar os pontos fortes e áreas de melhoria da organização.

De igual forma, Engel (2002) refere que este modelo de diagnóstico, integrado num ciclo contínuo de auto-avaliação, plano de melhoria, implementação, avaliação e medidas de correcção, permite à organização introduzir a melhoria progressiva dos seus recursos internos com vista à obtenção crescente de resultados relevantes para os seus cidadãos/clientes. Contudo, critica que apesar de existir a ideia de que futuramente a lógica básica da estrutura da CAF não deverá sofrer grandes alterações, a CAF continua a focar de forma acentuada questões intra-organizacionais e de gestão. Não toma em conta, de forma muito relevante, o ambiente externo das organizações públicas, escusando-se a abordar assuntos, hoje em dia comumente discutidos, como a *Public Governace*, de forma particular os assuntos relacionados com a sociedade civil enquanto envolvente, a transparência, ética e sustentabilidade no sector público, bem como a gestão das relações com o poder político.

A abordagem de Victor (2005), aponta-nos para uma lógica de reflexão crítica que pretende o envolvimento de todas as pessoas na organização, valorizando a aprendizagem do erro, favorecendo a mudança e a inovação e promovendo igualmente a gestão crítica dos conflitos.

Reflectindo sobre o conceito de Liderança, vimos que Carapeto e Fonseca (2006) referem que apesar de não existir apenas um conceito universal, é unânime reconhecer que a Liderança envolve um processo de condução de um grupo de pessoas, remetendo-nos para a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam para os objectivos de uma organização. Sendo o Líder aquele que efectua o processo de Liderança: antecipando o futuro, acaba por possuir uma visão de longo prazo; focaliza-se nas pessoas, mais do que nas tarefas, motivando-os e inspirando-os a segui-lo; interessa-se pela eficácia; é inovador; sendo naturalmente propenso a correr riscos, por vezes opera fora das regras formalmente estabelecidas.

Sobre esta temática, Deming (2000) refere que o Líder deverá: ouvir e aprender sem julgar; compreender e transmitir o significado do sistema organizacional, os objectivos e a forma de alcançá-los; ser conselheiro e não juiz; possuir poder de persuasão; criar confiança através de um ambiente que encoraja a inovação; aprender permanentemente e encorajar as pessoas a fazê-lo.

Assim sendo, propusemo-nos neste estudo relacionar ambas as variáveis, procurando aferir se a Liderança possui um papel realmente preponderante no sucesso da implementação do modelo de gestão da qualidade CAF.

Como objectivo geral procurou-se compreender a problemática no que concerne ao conhecimento do papel e acções da Liderança antes, durante e após a implementação da CAF, pretendendo analisar o peso do Líder através o seu comprometimento, verificando se é factor decisivo para o sucesso da mesma.

Como objectivos específicos tentamos percepcionar o entendimento de como o processo é conduzido, o grau de envolvimento dos colaboradores, bem como aferir da implementação das acções de melhoria identificadas e propostas.

Neste âmbito, a nível metodológico, realizamos um estudo de caso na Direcção Regional da Administração Pública e Local, no Funchal, de carácter exploratório e descritivo, recorrendo igualmente a entrevistas aos colaboradores envolvidos no processo.

Foi evidente o forte envolvimento e mobilização da Liderança ao longo de todo o projecto, desde sua génese até a efectivação das áreas de melhoria, fomentando a discussão, motivando, recolhendo ideias, discutindo acções e comunicando objectivos.

Tendo presente a destrição entre o conceito de Líder e gestor, ou de Liderança e direcção, utilizando a terminologia da administração pública, reflectido por Kotter (1997), bem como Carapeto e Fonseca (2006), verificamos no organismo estudado a presença de um Líder. Líder esse caracterizado por princípios ligados ao estímulo da criatividade, procurando desenvolver uma cultura de inovação, encorajamento e promoção de uma cultura de melhoria contínua, partilha e participação, correndo riscos, inspirando, criando confiança.

Aferimos a existência de aptidão por parte da Liderança de topo para comunicar, constatamos o estímulo à participação e aprendizagem, a partilha de informação, o envolvimento activo dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e em actividades de melhoria, bem como a existência de mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.

A aplicação do Modelo CAF é algo que exige sempre forte perseverança e continuidade, é certo, mas os resultados da DRAPL estão à vista. Metaforicamente falando, referimos que a organização conseguiu caminhar de um terreno baldio, para uma forte florestação, em que o terreno era, à partida, fértil.

Nesta linha, confirmamos a nossa hipótese de trabalho, em que a Liderança possui um papel preponderante no sucesso da implementação do modelo de gestão da qualidade CAF.

Numa lógica associada ao desenvolvimento de uma cultura de qualidade, são igualmente unânimes as mais-valias organizacionais verificadas com a aplicação deste modelo.

Constatou-se “a aplicação de questionários de satisfação a colaboradores e a clientes, o lançamento de uma *newsletter*, o início de práticas de partilha de conhecimentos entre colegas através de reuniões frequentes e potenciação do e-mail e da intranet, que advieram das conclusões/propostas de melhoria oriundas da CAF”. Posteriormente “foi adquirida consultadoria necessária à implementação da Gestão da Qualidade na DRAPL, com a inerente definição da missão, visão e política do serviço, estratégias, metas e respectivos indicadores de medida, descrição de procedimentos, medição de resultados relativos a processos-chave” e “como corolário da referida implementação da Gestão da Qualidade, projecto decorrido em 2008/2009, foi conseguido em 2009, a certificação da qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008. Aproveitando o serviço de consultadoria relativo à implementação da Gestão da Qualidade, efectuou-se em 2008 uma actualização da aplicação da CAF e, com isso, a DRAPL candidatou-se ao 1.º Nível de Excelência da EFQM (*Committed to Excellence*), que veio a ser atribuído no ano de 2009. No âmbito do desenvolvimento de uma das acções de melhoria que fizeram parte do *dossier* de candidatura ao referido reconhecimento do 1.º Nível de Excelência, foi concretizada, também em 2009, a acreditação da DRAPL enquanto entidade formadora, dadas as suas atribuições no desenvolvimento de formação profissional destinada aos trabalhadores da Administração Pública da Região”.

Neste estudo debruçamo-nos essencialmente sobre a Liderança, mas outros factores críticos com maior ou menor importância poderão existir; como referem Engel e Fitzpatrick (2003), desde o tipo de equipa constituída para efectuar a auto-avaliação, a formação/experiência dos avaliadores, passando pela divulgação/comunicação do projecto, até ao grau de envolvimento/satisfação dos colaboradores, num sentido mais lato.

Na nossa opinião, a CAF constitui assim uma ferramenta potenciadora de melhorias organizacionais. Ferramenta potenciadora, é certo, mas importante será também dizer que não deverá ser compreendida como uma simples meta organizacional em si mesma. Será sempre um meio e não um objectivo, tendo em vista alcançar a melhoria contínua.

A este nível, seguindo a linha de Carapeto e Fonseca (2006), achamos que devem ser tomadas, pelo menos, duas precauções. Por um lado, não apresentar esta ferramenta como uma solução mágica que vai transformar a organização e melhorar tudo o que não funciona bem. Por outro lado, será sensato esclarecer que os resultados da auto-avaliação não irão representar um julgamento da gestão da organização e dos seus gestores. É fundamental acautelar estes dois aspectos pois quer a criação de expectativas irrealistas.

Somos de opinião de que cada vez mais dever-se-á caminhar na administração pública para lógicas de melhoria contínua, procurando o envolvimento de todos os colaboradores, simplificando processos, medindo, reconhecendo e avaliando resultados, tendo sempre presente, como orientação máxima, a satisfação de todos os *stakeholders*. Reconhecemos assim ser possível adoptar conceitos ligados à Gestão da Qualidade Total em organismos públicos, embora reconhecendo as suas especificidades.

Por último, como foi referido, “os ganhos oriundos da CAF são grandes e objectivamente visíveis. As suas potencialidades são variadas e irão até aonde a liderança desejar, sendo o desejo que residir no líder de topo, a medida da ambição organizacional”.

## Referências Bibliográficas

---

Anyamele, S. (2005). *Implementing Quality Management in the University: The Role of Leadership in Finnish Universities*, Higher Education in Europe, 30, pp.356-369.

Beam, H. (1975). *Leadership Theory: Past, Present, and Future Directions*, Ann Arbor, Mich.: Division of Research, Graduate School of Business Administration, University of Michigan.

Bean, J.; Lascelles, H. (1998). *Quality in the Public Sector: Essential Skills for the Public Sector*, London: HB Publications.

Boyett, J., Boyett J. (1999). *The Guru Guide: the Best Ideas of the Top Management Thinkers*, New York: Wiley, p. 32.

Bilhim, J. (2000). *Ciência da Administração*, Lisboa: Universidade Aberta, 2000, p.284.

Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Carapeto, C., Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa: Edições Sílabo.

Cartwright, R. (2002). *Empowerment*, Oxford: Capstone Pub.

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, São Paulo: Mc Graw Hill, p. 129.

Conger; Kamungo, R. (1982). *Charismatic Leadership*, San Francisco: Academy of Management Review.

Dagley, V; et al. (2007). *Implications of the New Common Assessment Framework and Lead Professional Working for Pastoral Care Staff in Schools*, Norwich Primary Care Group et al.



Dearing, E.; Thij, N.; Staes, P. (2006). *CAF Works – Better Service for the Citizens by Using CAF*, Viena: Austrian Federal Chancellery, p. 101.

Deming, W. (2000). *The New Economics – for industry, government, education*, MIT Press.

Denning, S. (2007). *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action through Narrative*, San Francisco: Jossey-Bass.

DGAP(2003). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF): melhorar as organizações públicas através da Auto-Avaliação*, Lisboa (edição portuguesa de *Common Assessment Framework 2002*).

INA(2006). *Práticas de aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa*, Oeiras: Edições INA.

EIPA(2003). *Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations*, November, Maastricht: European Institute of Public Administration.

Engel, C. (2002). *Common Assessment Framework: the state of affairs*, Maastricht: European Institute of Public Administration.

Engel, C.; Fitzpatrick, S. (2003). *Study on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European public administrations*, Synthesis paper prepared for the 41<sup>TH</sup> meeting of the directors-general of public administrations, Rome.

Engel, C. (2002). *Common Assessment Framework: The State of Affairs*, EIPASCOPE, pp. 1-5.

Goode, W.; Hatt, P. (1969). *Métodos em Pesquisa Social*, São Paulo: Cia Editora Nacional.

IPSG (2002). *Questionnaire on the Evaluation of the Common Assessment Framework (CAF) - Application in the public organisations within the European Member States*, Bruxelas: Innovative Public Service Group, Abril, 2002.

Kotter, J. (1997). *Liderando Mudança*, Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Lakshman, C. (2006). *A Teory of Leadership for Quality: Lessons from TQM for leadership Theory*. Total Quality Management & Business Excellence, 17:1, pp. 41-60.
- Letherman, D. (2008). *Quality Leadership Skills: Standards of Leadership Behavior*, Amherst, Mass, HRD.
- Lewin, A.; Layman, S. (1978). *Toward an Information Processing Theory of Leadership Attribution: A Review and a Paradigm for Research*, Defense Technical Information Center.
- Lopes, A.; Reto, L. (1990). *Identidades de Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa: Sílabo.
- McElroy, J. (1982). *A Typology of Attribution Leadership Research*, New York: Academy of Management Review.
- McPhee, R.; Tompkins, P. (1985). *The Organizational Communication: Traditional themes and new directions*, London: Sage.
- Marturano, A.; Gosling, J. (2008). *Leadership: the Key Concepts*. London: Routledge.
- McGreary, P. (2004). *Quality Improvement in the Public Sector: Separating the Rhetoric from the Reality*. Birmingham: University of Birmingham.
- Norgate, R.; Traill, M.; Osborne, C. (2009). *Common Assessment Framework (CAF) –Early Views and Issues*, Winchester: Winchester Local Education Office.
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Parker, V.; et al. (1999). *Implementing Quality Improvement in Hospitals: the role of leadership and culture*. In Am. J. Med. Qual., Vol. 14 No.1, pp.64-69.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: Macgraw Hill.
- Rocha, J. A. Oliveira (1999). *Forum 2000, Reformar a Administração Pública é Possível*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Rocha, J. A. Oliveira (2001). *Gestão pública e modernização administrativa*, Lisboa: INA.

Saraiva, M.; Alas, N.; Nogueiro, T. (2007) *A Gestão da Qualidade e o modelo Common Assessment Framework (CAF): Uma proposta de aplicação prática no Ensino Superior Português*, XVII Jornadas Hispano-Luso de Gestión Científica, Logroño: Universidad de la Rioja.

Silvestre, Hugo Consciência (2010). *Gestão Pública – Modelos de Prestação no Serviço Público*. Lisboa: Escolar Editora.

Schneider, A; et al. (1975). *Organizational Communication*, New York: McGraw-Hill, 1975.

Thij, N.; Staes, P. (2006) *The use of organizational performance information for organizational improvement*. Milão: EIPA.

Vecchio, R. (2007). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, Notre Dame: University of Notre Dame.

Victor, I. (2004). *Os Museus e a Qualidade – Distinguir entre Museus com “Qualidades” e a Qualidade em Museus*, Lisboa: Universidade Lusófona.

White, Ralph K., and Ronald Lippitt(1960). *Autocracy and Democracy; an Experimental Inquiry*. New York: Harper.

Uris A. (1953). *How to be a Successful Leader*, New York: MacGraw-Hill.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*, São Paulo: Bookman.

---

### Análise SWOT

Análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma organização.

### Balanced Scorecard

Técnica de avaliação e gestão do desempenho através da qual são criados indicadores tendo por base a estratégia de uma organização, permitindo um acompanhamento da performance organizacional. Este modelo é baseado em quatro vectores, nomeadamente Clientes, Processos, Desenvolvimento Organizacional e Impacto Financeiro.

### Benchmarking

Técnica de comparação de processos organizacionais entre duas ou mais organizações, ou mesmo a nível interno, entre alguns dos seus departamentos, com o intuito de aferir as melhores práticas tendo em vista atingir resultados idênticos ou superiores.

### Brainstorming

Técnica utilizada para estimular e reunir ideias, identificar causas ou soluções de problemas, bem como desenvolver inovações por parte de um grupo de pessoas.

### CAF (Estrutura Comum de Avaliação)

#### Common Assessment Framework

Ferramenta de gestão de aplicação a organismos públicos, assente na auto-avaliação, que percepciona os meios e os resultados, bem como, permite diagnosticar os pontos fortes e áreas de melhoria da organização.

### Ciclo PDCA

P = Plan; D = Do; C = Check; A = Act.

O Ciclo PDCA, também conhecido por Ciclo de Deming, é um ciclo de desenvolvimento que tem por base a noção de melhoria contínua. Idealizado por Walter Shewhart na década de 20, foi introduzido no Japão no período pós guerra por Edwards Deming.

#### Cidadão/Cliente

Todos os beneficiários dos produtos/serviços prestados pelos organismos públicos, existindo dois conceitos distintos de clientes:

Clientes Internos – colaboradores do serviço, Departamentos e Divisões.

Clientes Externos – cidadãos individualmente considerados, organismos públicos, empresas, associações, etc.

#### Colaboradores

Todas as pessoas que trabalham numa organização, nomeadamente funcionários, agentes, contratados e prestadores de serviços.

#### Diagnóstico

Identificação do estado de uma organização.

#### Eficácia

Relação entre o resultado alcançado comparativamente a um objectivo previamente fixado.

#### Eficiência

Relação entre os produtos/serviços obtidos e a utilização de recursos meios, procedimentos e métodos utilizados para os produzir.

#### EFQM

European Foundation for Quality Management

Associação sem fins lucrativos, fundada em 1988 a nível europeu, com o objectivo de promover a excelência nas organizações europeias.

#### Empowerment

Processo pelo qual se atribui influência ou poder acrescido às pessoas (cidadãos/clientes e/ou colaboradores), designadamente através do envolvimento no processo de tomada de decisão, concessão de autonomia técnica, etc.

#### Excelência

Realizações tangíveis de uma organização relativamente ao que faz, na forma como o faz, nos resultados que alcança e na convicção de que estes resultados serão sustentados no futuro.

As organizações verdadeiramente Excelentes são aquelas que empreendem esforços no sentido de satisfazer os stakeholders através dos resultados alcançados, da forma como estes são alcançados e dos resultados previstos.

#### Estratégia

Linhas mestras orientadoras de uma organização.

#### Evidência

Suporte à existência ou veracidade obtida através de pesquisa documental, observação, medição ou consenso; sendo contudo a pesquisa documental o suporte por excelência num exercício de auto-avaliação.

#### Gestão da Qualidade

Processo de definição de princípios e responsabilidades que colocam em prática os objectivos relacionados com a Qualidade, bem como o desenho e implementação de processos e recursos para atingir esses objectivos.

#### Indicador

Medida indicativa indirecta de um determinado fenómeno.

#### Liderança

Processo de influência por parte dos dirigentes em que desenvolvem e prosseguem a missão e visão de uma organização.

#### Melhoria Contínua

Processo continuado de mudança organizacional, procurando envolver toda a organização bem como stakeholders externos a esta, num esforço de melhoria dos processos de trabalho, economia de recursos e tendo em vista uma maior a qualidade dos produtos/serviços prestados.

#### Missão

Declaração que descreve a razão de ser de uma organização. Deverá ser conhecida por todas as partes interessadas na organização.

#### Objectivos Estratégicos

Objectivos macros e globais de uma organização, situados a médio e longo prazo.

#### Objectivos Operacionais

Formulação concreta de um objectivo ao nível de uma unidade.

#### Oportunidades de Melhoria

Acções de melhoria identificadas tendo por base os pontos fracos aferidos pela auto-avaliação.

#### Stakeholders (Partes Interessadas)

Todos aqueles (indivíduos ou grupos) que têm interesse na organização, tais como clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores, sociedade, etc.

#### Visão

O que uma organização pretende ser, fazer e alcançar, numa perspectiva de médio e longo prazo.

Anexos

---



Questionário da Equipa de Auto-Avaliação da CAF

**Instruções de resposta ao grupo I e II:** Ao preencher o questionário tenha em conta a escala de avaliação: **1** = Muito Insuficiente, **2** = Insuficiente, **3** = Suficiente, **4** = Bom e **5** = Muito Bom.

I. Preparação e implementação da auto-avaliação	Escala de Avaliação				
	1	2	3	4	5
1. Formação efectuada					
2. Exercícios realizados					
3. Documentação de apoio distribuída					
4. Calendarização da auto-avaliação					
5. Envolvimento dos dirigentes					

Sugestões para que o seu grau de satisfação seja 5

II. Execução da auto-avaliação	Escala de Avaliação				
	1	2	3	4	5
1. Estrutura da equipa de AA					
2. Empenho geral da equipa					
3. Partilha de informação no âmbito da AA					
4. Tempo de execução do projecto					
5. Acompanhamento dado pelo coordenador					
6. Modelo das reuniões de trabalho					
7. Regularidade das reuniões					
8. Relacionamento entre membros da equipa					
9. Estímulo à participação e aprendizagem					

Sugestões para que o seu grau de satisfação seja 5

**Instruções de resposta ao grupo III:** Ao preencher o questionário tenha em conta a escala de avaliação: **1** = Muito difícil, **2** = Difícil, **3** = De razoável facilidade, **4** = Fácil e **5** = Muito fácil.

III. Avaliação do grau de dificuldade	Escala de avaliação				
	1	2	3	4	5
1. Quanto à recolha de evidências					
2. Quanto ao preenchimento da grelha					
3. Quanto à atribuição de pontuação					
4. Comunicação entre os elementos da equipa de AA					
5. Formulação de consensos					

Sugestões para que o seu grau de satisfação seja 5

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

## Resultados do Questionário da Equipa de Auto-Avaliação da CAF

### Grupo I “Preparação e implementação da auto-avaliação

Quanto ao primeiro grupo os “Exercícios realizados” foram considerados insuficientes a muito insuficientes por cerca de 80% dos membros (2,5 pontos).

Para 100% dos inquiridos a “Calendarização da auto-avaliação” foi considerada de Boa ou Muito Boa e o “Envolvimento dos dirigentes” na fase da auto-avaliação foi classificado em 3,8 pontos.

I. Preparação e implementação da auto-avaliação	Frequência do Grau de Satisfação					Pontuação
	1	2	3	4	5	
1. Formação efectuada		2	2	2		3
2. Exercícios realizados	1	3	1		1	2,5
3. Documentação de apoio distribuída			1	4	1	4
4. Calendarização da auto-avaliação				5	1	4,2
5. Envolvimento dos dirigentes			4	1	1	3,8
Total						3,5

### Grupo II “Execução da auto-avaliação”

Relativamente ao grupo II, as pontuações mais elevadas recaíram sobre a “Partilha de informação” (4,3 pontos), “Relacionamento entre membros da equipa” (4,3 pontos), “Estrutura da equipa de auto-avaliação” (4,2 pontos) e “Acompanhamento dado pelo coordenador” (4,2 pontos).

67% dos membros da equipa de auto-avaliação consideraram como Suficiente a “Regularidade das reuniões”.

Foi este grupo que obteve uma pontuação mais elevada, 4 pontos.

II. Execução da auto-avaliação	Frequência do Grau de Satisfação					Pontuação
	1	2	3	4	5	
1. Estrutura da equipa de AA				5	1	4,2
2. Empenho geral da equipa			2	3	1	3,8
3. Partilha de informação no âmbito da AA			1	2	3	4,3
4. Tempo de execução do projecto			2	3	1	3,8
5. Acompanhamento dado pelo coordenador				4	1	4,2
6. Modelo das reuniões de trabalho			2	2	2	4
7. Regularidade das reuniões			4	1	1	3,5
8. Relacionamento entre membros da equipa				4	2	4,3
9. Estímulo à participação e aprendizagem			1	4	1	4
Total						4

### Grupo III “Avaliação do grau de dificuldade”

No que concerne ao grau de dificuldade dos itens indicados, os que foram considerados mais fáceis foram, respectivamente, “Comunicação entre os elementos da equipa de AA” e “Formulação de consensos”.

As tarefas mais difíceis são relativas à “Recolha de evidências” e “Atribuição de pontuação”.

III. Avaliação do grau de dificuldade	Frequência do Grau de Satisfação					Pontuação
	1	2	3	4	5	
1. Facilidade quanto à recolha de evidências		3	2	1		2,7
2. Facilidade quanto ao preenchimento da grelha		2	3		1	3
3. Facilidade quanto à atribuição de pontuação		1	5			2,8
4. Comunicação entre os elementos da equipa de AA			2	4		3,7
5. Formulação de consensos			2	4		3,7
Total						3,1

## Questionário de Satisfação dos Colaboradores

---

### Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percepciona a organização, de modo a aferir o seu grau de satisfação para com a organização.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à nossa organização apostar na melhoria contínua dos serviços que prestamos.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Cada grupo de perguntas é seguido por um campo, de carácter facultativo, onde poderão ser apontadas algumas sugestões.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador é respeitado.

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

**1** = Muito Insatisfeito, **2** = Insatisfeito, **3** = Razoavelmente Satisfeito,

**4** = Satisfeito e **5** = Muito Satisfeito.

Satisfação global					
	Grau de Satisfação				
Indicador	1	2	3	4	5
Imagem global da organização					
Desempenho global da organização					
Papel da organização na sociedade					
Relações da organização com os cidadãos e a sociedade					
Nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão					

Sugestões para que o seu grau de satisfação seja 5

Satisfação com a gestão e sistemas de gestão					
	Grau de Satisfação				
Indicador	1	2	3	4	5
Aptidão da gestão de topo para comunicar					
Aptidão da gestão intermédia para comunicar					
Aptidão para conduzir a organização					
Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objectivos fixados					
Recompensas dos esforços individuais e de grupo					
Concepção dos processos da organização					
Postura da organização face à mudança e à modernização					

Sugestões para que o seu grau de satisfação seja 5

Satisfação com as condições de trabalho					
	Grau de Satisfação				
Indicador	1	2	3	4	5
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho					
Atmosfera de trabalho e a cultura da organização					
Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais					
Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores.					
Equipamentos informáticos e software disponíveis					
Condições de higiene					

Sugestões para que o seu grau de satisfação seja 5

Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências					
	Grau de Satisfação				
Indicador	1	2	3	4	5
Acções de formação realizadas					
Oportunidades para desenvolver novas competências					

Sugestões para que o seu grau de satisfação seja 5

Envolvimento activo na organização					
	Grau de Satisfação				
Indicador	1	2	3	4	5
Envolvimento nos processos de tomada de decisão					
Envolvimento em actividades de melhoria					
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores					

Sugestões para que o seu grau de satisfação seja 5

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

Resultados do Questionário de Satisfação dos Colaboradores (2007 e 2009)

	2007		2009	
	Resultados	Amplitude	Resultados	Amplitude
<b>Satisfação global</b>				
Imagem global da organização	3,7	3 a 4	3,7	2 a 4
Desempenho global da organização	3,6	3 a 4	3,8	2 a 5
Papel da organização na sociedade	3,3	2 a 3	3,6	2 a 5
Relações da organização c/ cidadãos e a sociedade	3,4	2 a 5	3,5	1 a 5
Nível de envolvimento das pessoas na organização	3,2	3 a 4	3,7	1 a 4
<b>Total do Indicador</b>	3,4		3,7	
<b>Satisfação com a gestão e sistemas de gestão</b>				
Aptidão da gestão de topo para comunicar	3,6	2 a 4	3,8	1 a 5
Aptidão da gestão intermédia para comunicar	2,9	2 a 4	3,7	1 a 5
Aptidão para conduzir a organização	3,2	2 a 4	3,6	1 a 5
Sistema de avaliação de desempenho	2,1	1 a 3	3,2	1 a 5
Recompensas dos esforços individuais e de grupo	2,9	2 a 4	3,3	2 a 5
Concepção dos processos da organização	3,3	3 a 4	3,5	2 a 4
Postura da organização face à modernização	3,6	3 a 5	3,7	1 a 5
<b>Total do Indicador</b>	3,1		3,5	



	2007		2009	
<b>Satisfação com as condições de trabalho</b>				
Disposição do espaço no local de trabalho	2,6	2 a 4	4,1	2 a 5
Atmosfera de trabalho	3,2	3 a 5	3,5	2 a 4
Flexibilidade do horário de trabalho	4,8	4 a 5	3,9	1 a 5
Como a organização lida c/ problemas pessoais dos colaboradores	3,6	3 a 5	3,5	1 a 5
Equipamentos informáticos e software	3,9	3 a 5	3,8	3 a 4
Condições de higiene	3,6	3 a 5	3,8	2 a 4
<b>Total do Indicador</b>	<b>3,6</b>		<b>3,8</b>	
<b>Desenvolvimento da carreira e das competências</b>				
Acções de formação realizadas	3,6	2 a 4	3,8	1 a 5
Oportunidades para desenvolver novas competências	3,3	2 a 4	3,3	1 a 5
<b>Total do Indicador</b>	<b>3,5</b>		<b>3,6</b>	
<b>Envolvimento activo na organização</b>				
Envolvimento nos processos de tomada de decisão	3,3	1 a 5	3,4	1 a 5
Envolvimento em actividades de melhoria	3,3	2 a 5	3,3	1 a 5
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	3,3	2 a 5	3,4	1 a 5
<b>Total do Indicador</b>	<b>3,3</b>		<b>3,4</b>	
<b>Valores Finais</b>				
	<b>3,4</b>		<b>3,6</b>	

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Razoavelmente Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Total da população: 29 colaboradores.

Taxa de resposta: 100%.

As variáveis apresentadas são discretas.

Os Resultados são definidos com base na Média significando o quociente entre o somatório de todos os elementos da população e o número de elementos respectivos.

A Amplitude de uma distribuição é o Maior e o menor valor da variável.

---

**Dr. Jorge Oliveira (Director Regional)**

Abril de 2010

*Como caracteriza o seu estilo de Liderança?*

R.: Ninguém é bom juiz em causa própria, pelo que nos é difícil falar do nosso estilo de liderança. Contudo, pensamos poder afirmar que a nossa liderança assenta em três grandes princípios: criatividade, participação e resultados. Procuramos desenvolver uma cultura de inovação e criatividade na DRAPL, estimulando a criatividade entre todos os colaboradores do serviço, apelando sempre à sua participação na concepção e desenvolvimento de todos os processos e incentivando a partilha de opiniões a todos os níveis. Os principais instrumentos de gestão, sejam eles documentos do SGQ, relatórios diversos, projectos de diplomas legais, planos de actividades, etc., são submetidos à consideração de todos os colaboradores, normalmente via correio electrónico, para conhecimento, discussão e análise. As opiniões recolhidas são sempre tidas em conta na redacção final dos respectivos documentos. Procuramos encorajar e promover uma cultura de melhoria contínua. Somos exigentes com o resultado final, procurando que a resposta da DRAPL satisfaça sempre os nossos *stakeholders* no mais curto prazo possível e com a qualidade esperada. Os prazos para cumprimento das nossas actividades são definidos aquando da elaboração anual do SIADAP e devidamente controlados, assim como a qualidade do trabalho prestado, pelo que a avaliação dos colaboradores procura sempre reconhecer os respectivos esforços individuais. É nossa preocupação fazer sempre mais e melhor e procurar que os colaboradores sintam esta obrigação como lema da sua actividade diária. A formação constitui também uma prioridade, sendo anualmente elaborado um plano de formação interna sob proposta de cada trabalhador e das respectivas chefias e autorizado pelo Director Regional. Na DRAPL a formação é um direito e simultaneamente um dever de todos nós.

*Em que medida influenciou a receptividade ao projecto CAF?*

R.: O projecto CAF foi-nos proposto pela Directora de Serviços da Função Pública, que o coordenou e dinamizou desde o início. O projecto contou com a nossa total concordância e colaboração em todas as fases, pelo que se reuniram as condições necessárias para o seu sucesso: saber técnico e iniciativa de uma dirigente e vontade política da liderança de topo. Sem estas duas vertentes o êxito alcançado não teria sido possível.

*Qual deverá ser o papel da Liderança de Topo neste tipo de projectos?*

R.: A liderança de topo deverá procurar criar as condições necessárias para o êxito da iniciativa, autorizando-a, promovendo-a, apoiando-a sempre que necessário, até atingir com sucesso o fim a que se propõe. Sem o envolvimento da liderança de topo, muito dificilmente o projecto chegará a bom termo, e sem a sua autorização e concordância expressa provavelmente nem sairá da gaveta.

*De que forma a implementação do Modelo CAF e as conclusões da Equipa de Auto-Avaliação influenciaram a sua percepção organizacional?*

R.: Para quem como nós dirige a DRAPL há muitos anos, não poderia ficar surpreendido com as conclusões da Equipa de Auto-Avaliação. Conhecemos bem as pessoas que compõem a DRAPL – dada a nossa escassa dimensão o tratamento é pessoal e directo com todos eles – assim como todos os procedimentos técnicos. Nessa conformidade, não constituíram qualquer surpresa as conclusões apresentadas, assim como a baixa pontuação obtida, havendo, contudo, a consciência de que fazíamos bem o nosso trabalho, mas não havia procedimentos definidos nem instrumentos de medição, pelo que se afigurava um longo trabalho pela frente. Mas o importante foi a vontade de mudar as coisas, de implementar um sistema de gestão da qualidade e desenvolver uma política de Excelência na DRAPL.

*Que tipo de mudança organizacional foi sentida?*

R.: A nossa Direcção Regional tomou a decisão de assumir de forma clara e formal o compromisso com a melhoria contínua, substituindo uma gestão estruturada para dar resposta às solicitações do quotidiano por uma outra assente nos pressupostos da melhoria do desempenho organizacional, através da definição de objectivos, indicadores, fórmulas de cálculo e metas para todas as áreas da sua actividade. Em suma, decidiu avançar para a certificação do seu sistema de gestão de acordo com os padrões internacionais, ou seja, a Norma NP EN ISO 9001:2008.

Esta decisão implicou a realização de reuniões frequentes da Equipa de Auto-Avaliação, com representantes de todas as áreas técnico-funcionais da DRAPL, uma participação activa de todos os colaboradores no levantamento dos nossos processos e respectivos *inputs* e *outputs*. Sabíamos o que pretendíamos, mas tínhamos a consciência de que seria necessário recorrer ao apoio de uma empresa especializada nesta área para atingir o objectivo pretendido.

A grande mudança organizacional consistiu em passar da execução de tarefas em resposta às solicitações dos nossos clientes para um sistema de planeamento baseado no cumprimento de procedimentos previamente aprovados, assim como na aprovação de instrumentos de medição que nos permitem controlar o desempenho de cada colaborador, o grau de satisfação dos nossos clientes e, genericamente, a *performance* da DRAPL.

*Quais os passos dados na DRAPL após a implementação do projecto?*

R.: Não vou aqui descrever todo o processo, pela sua complexidade e extensão. Gostaria, no entanto, de salientar alguns breves aspectos que caracterizaram a nossa experiência. Em primeiro lugar, e como já referimos, o papel da gestão de topo. Por muita formação que se dê, por muita vontade que possa haver, o processo não avança sem a vontade expressa e inequívoca do dirigente máximo do serviço, pelo que é da máxima importância a sensibilização daqueles dirigentes para esta questão.

Em segundo lugar, o apelo à motivação e à criatividade dos trabalhadores da Administração Pública. As organizações são feitas por Pessoas e é o seu bom desempenho que conduz à

Qualidade e à Excelência. O sucesso obtido pela DRAPL ficou a dever-se fundamentalmente às pessoas que nela trabalham e ao empenho e dinamismo da equipa que conduziu o processo.

Em terceiro lugar, o papel da auto-avaliação dos serviços. O pontapé de saída teve lugar em Março de 2007 com a aplicação do modelo CAF (Estrutura Comum de Avaliação), um modelo de auto-avaliação do desempenho organizacional concebido especificamente para auxiliar os organismos públicos europeus na aplicação das técnicas da Gestão da Qualidade Total.

Foi a partir do diagnóstico efectuado com base neste modelo da CAF que se avançou para a implementação do sistema de gestão da qualidade e respectiva certificação, de acordo com a citada norma, a qual foi validada por uma entidade independente, no caso, a Associação Portuguesa de Certificação (APCER). Este projecto teve início em Março de 2008 e ficou concluído em Julho de 2009 com a atribuição, pela APCER, da almejada certificação.

Entretanto, em Julho de 2008, procedeu-se a uma actualização da auto-avaliação realizada no ano anterior, aproveitando as acções de melhoria em curso no serviço. Foram escolhidas seis acções de melhoria, prioritizadas face ao seu impacto no serviço e à capacidade deste para as realizar, a saber:

- Elaborar e divulgar o Plano Estratégico da Formação;
- Centralização da informação e sua partilha;
- Implementar os indicadores de performance da DRAPL via Balanced Scorecard;
- Implementar a gestão por processos;
- Conceber ferramentas de reforço da competência dos colaboradores, e
- Solicitar a acreditação como entidade formadora.

As 3 primeiras acções de melhoria foram consideradas prioritárias e devidamente implementadas. Com esse trabalho, a DRAPL candidatou-se ao reconhecimento do 1.º nível de Excelência (*Committed to Excellence*) da EFQM (*European Foundation for Quality Management*), cuja atribuição formal foi dada pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), em Outubro passado, após a competente auditoria.

Refira-se, contudo, que foram concretizadas com sucesso não só as três acções que eram obrigatórias, mas igualmente as restantes três que haviam sido aprovadas.

Partindo assim do modelo de auto-avaliação da CAF, que serviu como ferramenta para o diagnóstico da nossa organização e alavanca para a introdução das necessárias acções de melhoria, a DRAPL concretizou com sucesso os propósitos previamente definidos, mas não o fez com o mero objectivo do reconhecimento público.

Se é verdade que atingiu os objectivos que se tinha proposto alcançar em 2009, certo é também que a DRAPL contribuiu para a execução da Política Regional da Qualidade e, em simultâneo, procurou dar o exemplo a outros organismos públicos, a par da extensa oferta formativa que disponibilizou nos últimos anos com a organização de dezenas de cursos sobre esta temática. Em última instância, pensamos ter contribuído para melhor satisfazer as necessidades dos nossos clientes e *stakeholders*, razão de ser da nossa existência.

Entrevista n.º 2

---

**Dr.ª Georgina Nunes (Directora de Serviços da Função Pública/Jurista)**

Abril de 2010

*Como foi despoletado o projecto CAF na DRAPL?*

R.: O projecto CAF na DRAPL foi despoletado em Março de 2007, por iniciativa (e uma dose de sonho, diria ...) da entrevistada, na qualidade de Directora de Serviços da Função Pública, apesar do dito projecto extravasar a área de atribuições da unidade orgânica pela qual sou responsável e que respeita, essencialmente, ao acompanhamento técnico-jurídico das políticas inerentes ao sector da Administração Pública nos serviços da administração regional autónoma da Madeira.

A iniciativa sobre a aplicação da CAF na DRAPL foi apresentada primeiro, oralmente e de maneira informal ao gestor de topo; depois, uma vez colhida a receptividade daquele, foi formulada a proposta escrita, da qual constaram os objectivos, a equipa de auto-avaliação, a metodologia a seguir e o respectivo cronograma, que incluiu todas as fases do projecto, desde a sua apresentação inicial a toda a equipa, até à transmissão das conclusões finais.

A ideia germinou durante cerca de dois anos, ainda apenas na mente da própria. Durante esse período estudei a CAF, aprofundando os conceitos e metodologia de aplicação prática, principalmente, através do Manual da CAF, disponibilizado pela então Direcção-Geral da Administração Pública, mas também, complementando com outra literatura mais abrangente, sobre modernização na Administração Pública e Gestão da Qualidade em geral.

*Em que medida influenciou a receptividade ao projecto?*

R.: Digamos que a influência na receptividade ao projecto, se fez na “medida total”, ainda que esta expressão pareça imodesta, mas tal deve-se, talvez, ao estar na sua base anos de trabalho e penso que alguma imagem exterior de gosto pela realização.

Ao apresentar a iniciativa oralmente e de maneira ainda informal ao gestor de topo, procurou-se transmitir a visão da transformação do nosso serviço (a DRAPL), num serviço reconhecido como de Excelência e mostrando que o caminho para tal passava pela aplicação da CAF, como forma de fazer o diagnóstico ao serviço pelos próprios colaboradores e de, através destes, se efectivarem melhorias, com especial ênfase para a introdução da Gestão da Qualidade e, posteriormente, talvez, da certificação do serviço. Salvaguardou-se que a introdução da Gestão da Qualidade precisaria de apoio técnico especializado, mas para o imediato, na altura, a aplicação da CAF, íamos trabalhar a sós, precisando apenas da colaboração de alguém que, em regime de estágio profissional, nos ajudasse a operacionalizar todo o processo, colaboração que foi obtida através do Instituto de Emprego da Madeira, tendo iniciado funções entre nós, nessa altura, o Senhor Dr. Nuno Felipe Pedra de Aguiar, que foi, meritoriamente, o coordenador da equipa de auto-avaliação, tendo também apoiado, e muito bem, a execução de múltiplas tarefas inerentes ao projecto CAF (hoje é ele o Gestor da Qualidade na DRAPL).

*Qual a receptividade por parte da Liderança de Topo?*

R.: A visão acima descrita, transmitida oralmente ao gestor de topo, mereceu total aceitação por parte deste e deu lugar, seguidamente, à formulação da proposta escrita a qual, como já referimos, obteve despacho formal de concordância. E assim, legitimados pela adesão da gestão de topo, arrancaram os trabalhos “no terreno”.

*Qual deverá ser o papel da Liderança de Topo neste tipo de projectos?*

R.: Num processo destes se a liderança de topo não for ela própria o motor (líder) da iniciativa terá de, pelo menos, aderir por completo ao projecto, possibilitando o decorrer dos trabalhos, emanando as necessárias decisões e comparecendo em determinadas situações-chave como,



por exemplo, apresentações relacionadas com o dito projecto. Na verdade, se assim não for, não existirão as condições mínimas necessárias à respectiva concretização.

*De que forma a implementação do Modelo CAF e as conclusões da Equipa de Auto-Avaliação influenciaram a sua percepção organizacional?*

R.: Para ser sincera, e talvez derivado dos anos (cerca de 20) de trabalho na DRAPL e grau de envolvimento nas suas actividades, da implementação da CAF não decorreu para mim, grande alteração relativamente à percepção organizacional que tinha, excepto o facto de ter reforçado a minha convicção de que, havendo orientação, os colaboradores correspondem a novos desafios, e aderem a trabalho para além daquele que, no quotidiano têm de realizar, por força das normais atribuições do serviço. De resto, a implementação da CAF trouxe à evidência aquilo que antes eram, pelo menos para mim, meras percepções pessoais. A(s) conclusões inerentes à Auto-Avaliação, consubstanciando evidência(s), demonstrada(s) e demonstrável(s) a qualquer pessoa, dentro ou fora da DRAPL, sobre o que éramos como organização (conclusões/diagnóstico) e da evolução desejada (conclusões/propostas de melhoria), foram a primeira grande mais-valia que senti com a CAF e que reforçou a minha visão sobre as potencialidades do trabalho em equipa, bem como a crença nas PESSOAS, que podem, de facto, ser o melhor capital das organizações.

*Quais as principais dificuldades/resistências sentidas antes, durante e após o projecto?*

R.: Por estranho que pareça, a história da CAF na DRAPL, aplicada em 2007 (e actualizada em 2008, como viremos a referir ainda), não encerra, que me lembre (e penso que me lembro bem do que sucedeu) resistências ou barreiras. O que aconteceu foi a adesão de todos: desde o topo, até ao trabalhador de menor nível hierárquico do serviço. A única coisa que posso referir a este propósito, foi a pergunta de alguém, sobre se íamos ver “os erros de cada um”, tendo-se procurado aproveitar para esclarecer que com a CAF vê-se a organização no seu todo (e não pessoa a pessoa), e o propósito é encontrar onde melhorar, onde evoluir. Na CAF, não existe a ideia de erro. Esta foi a visão que desde o início do projecto se transmitiu.

Também se agendaram as necessárias reuniões de auto-avaliação respeitando a calendarização do projecto, mas procurando não sobrecarregar muito os colegas nem dilatar demasiado no

tempo a auto-avaliação; neste sentido, para nós deu resultado efectuar a análise de, em média, dois critérios CAF por reunião, tendo estas periodicidade semanal.

*Que tipo de mudança organizacional foi sentida?*

R.: Os ganhos que advieram da aplicação da CAF na DRAPL, foram profundos e objectivamente demonstráveis, ora vejamos:

A par de variadas iniciativas que tiveram lugar, como a aplicação de questionários de satisfação a colaboradores e a clientes, o lançamento de uma *newsletter*, o início de práticas de partilha de conhecimentos entre colegas, adveio, em consequência das conclusões/propostas de melhoria oriundas da CAF (tal como antes fora imaginado pela proponente do projecto), a aquisição da consultadoria necessária à implementação da Gestão da Qualidade no nosso serviço, com a inerente definição da missão, visão e política do serviço, estratégias, metas e respectivos indicadores de medida, descrição de procedimentos, medição de resultados relativos a processos-chave, etc.

Como corolário da referida implementação da Gestão da Qualidade, projecto decorrido em 2008/2009, foi conseguida pela DRAPL, em 2009, a certificação da Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008.

Aproveitando o serviço de consultadoria relativo à implementação da Gestão da Qualidade, fez-se em 2008 uma actualização da aplicação da CAF e, com isso, a DRAPL candidatou-se ao 1.º Nível de Excelência da EFQM (*Committed to Excellence*), que veio a ser atribuído no ano de 2009.

No âmbito do desenvolvimento de uma das acções de melhoria que fizeram parte do *dossier* de candidatura ao referido reconhecimento do 1.º Nível de Excelência, foi concretizada, também em 2009, a acreditação da DRAPL como entidade formadora, dadas as suas atribuições no desenvolvimento de formação profissional destinada aos trabalhadores da Administração Pública da Região.

Os ganhos oriundos da CAF são grandes e objectivamente visíveis. As suas potencialidades são variadas e irão até aonde a liderança desejar, sendo o desejo que residir no líder de topo, a

medida da ambição organizacional. Por esta parte e pelas mudanças a esse nível pessoal e culminar da organização, só mesmo a liderança de topo poderá responder.

Entrevista n.º 3

---

**Dr.ª Magda Franco (Inspectora)**

Março de 2010

*Qual foi a receptividade por parte da Liderança de Topo antes, aquando e após a implementação do Modelo CAF na DRAPL?*

R.: A Liderança de Topo mostrou-se receptiva à implementação do Modelo CAF, tendo sido desde logo disponibilizado todo o apoio aos elementos e dados necessários à sua concretização. Mostrou-se aberto às sugestões da equipa de auto-avaliação e envidou esforços para dar seguimento às áreas de melhoria aferidas pela mesma.

A implementação do Modelo CAF na DRAPL constituiu uma alavanca para a aposta crescente na Qualidade da Organização.

*Enquanto membro da Equipa de AA de que forma a implementação do Modelo CAF e as conclusões aferidas influenciaram a sua percepção organizacional?*

R.: Como membro da equipa, agarrei o desafio de implementar o Modelo da CAF na DRAPL com alguma apreensão, mas devo dizer que foi para mim, a título pessoal e profissional, enriquecedor, tendo-me consciencializado da DRAPL como um todo e não da parte correspondente ao desempenho das minhas funções, tendo melhor percepcionado as necessidades internas e externas, pontos fortes e fracos e oportunidades de melhoria desta Organização, à qual pertenço e que era-me, até então, em parte desconhecida.

*Quais as principais dificuldades/resistências sentidas antes, durante e após o projecto?*

R.: No antes, durante e após deste projecto, foram sentidas várias dificuldades e resistências ao mesmo por parte dos colaboradores, desde logo associando-o a mais burocracia, a trabalho acrescido, a poucos resultados, sem mais-valias inerentes.

*Que tipo de mudança organizacional foi sentida?*

R.: Denota-se maior envolvimento, responsabilização, sentido de conhecer, pertencer, participar, contribuir, dar, ser um pouco de nós, trabalhar para o mesmo fim/objectivo, medir e reconhecer.

*Qual deverá ser o papel da Liderança de Topo neste tipo de projectos?*

R.: O papel da Liderança de Topo neste tipo de projectos é crucial, desde a decisão de o fazer à sua implementação e, posteriormente dar-lhe seguimento, para que não morra depois ou até mesmo antes de nascer.

Entrevista n.º 4

---

**Dr. Fernando Leça (Jurista)**

Março de 2010

*Qual foi a receptividade por parte da Liderança de Topo antes, aquando e após a implementação do Modelo CAF na DRAPL?*

R.: A receptividade foi positiva, apesar de não ter intervindo no processo, tendo posteriormente acatado as sugestões decorrentes da aplicação da CAF.

*Enquanto membro da Equipa de AA de que forma a implementação do Modelo CAF e as conclusões aferidas influenciaram a sua percepção organizacional?*

R.: Contribui para uma maior percepção do trabalho desenvolvido pela organização, permitiu uma visão mais alargada sobre actividades da organização que, inclusive, nalguns casos desconhecia.

*Quais as principais dificuldades/resistências sentidas antes, durante e após o projecto?*

As principais dificuldades resultaram, principalmente, da inexperiência da própria equipa de auto-avaliação.

*Que tipo de mudança organizacional foi sentida?*

R.: O acatamento pela organização de grande parte das conclusões/sugestões decorrentes da aplicação da CAF contribuiu para várias mudanças dentro da organização, quer um maior envolvimento dos colaboradores, bem como uma certa aproximação da liderança, através

de reuniões, etc., bem como a adopção de processos de medição das principais actividades da organização.

*Qual deverá ser o papel da Liderança de Topo neste tipo de projectos?*

R.: O papel da liderança deverá ser sempre impulsionador e catalisador deste tipo de projectos, demonstrando abertura e envolvimento nos mesmos.

Entrevista n.º 5

---

**Sr. Duarte Lucas (Coordenador Especialista)**

Março de 2010

*Qual foi a receptividade por parte da Liderança de Topo antes, aquando e após a implementação do Modelo CAF na DRAPL?*

R.: Receptividade positiva. Facilidade em acatar as sugestões feitas pela EAA em sequência da aplicação da CAF

*Enquanto membro da Equipa de AA de que forma a implementação do Modelo CAF e as conclusões aferidas influenciaram a sua percepção organizacional?*

R.: Ajudaram-me a perceber melhor a organização e a conhecer melhor o funcionamento da mesma.

*Quais as principais dificuldades/resistências sentidas antes, durante e após o projecto?*

R.: As dificuldades resultaram da inexperiência e desconhecimento do projecto pela equipa de auto-avaliação.

*Que tipo de mudança organizacional foi sentida?*

R.: Passou a haver um maior envolvimento dos colaboradores nas actividades da organização, através de reuniões com todos os colaboradores fazendo com que se fomentasse uma maior aproximação da liderança com os colaboradores e até com a equipa de auto-avaliação. As conclusões da aplicação da CAF foram aceites de forma normal, com o objectivo de



melhorar. Passou a existir processos de medição das actividades da DRAPL, fazendo com que soubéssemos o que fazemos e de que forma.

*Qual deverá ser o papel da Liderança de Topo neste tipo de projectos?*

R.: O papel da liderança é o de impulsionar este tipo de projectos, para que a organização se torne mais transparente aos olhos de todos o colaboradores, envolvendo-os nos mesmo.

Entrevista n.º 6

---

**Dr. Marcos Teixeira (Director de Serviços/Jurista)**

Março de 2010

*Qual foi a receptividade por parte da Liderança de Topo antes, aquando e após a implementação do Modelo CAF na DRAPL?*

R.: A receptividade foi total, com total abertura à implementação do projecto, fornecendo a informação solicitada e implementado as sugestões de melhoria propostas pela equipa de auto-avaliação.

*Enquanto membro da Equipa de AA de que forma a implementação do Modelo CAF e as conclusões aferidas influenciaram a sua percepção organizacional?*

R.: Confirmaram as minhas suspeitas/percepções acerca da realidade/fotografia da organização.

*Quais as principais dificuldades/resistências sentidas antes, durante e após o projecto?*

R.: Dificuldades em perceber/dominar os conceitos, em recolher ou em interpretar algumas das evidências. Alguma insegurança no momento de pontuar, particularmente os critérios de resultados.

*Que tipo de mudança organizacional foi sentida?*

R.: Melhorias claras em matéria de medição e monitorização dos processos. No restante, apesar da implementação de muitas sugestões de melhoria, as mudanças não se traduziram em mudança de “mentalidade estrutural” da organização.

*Qual deverá ser o papel da Liderança de Topo neste tipo de projectos?*

R.: Apoiar, fomentar, acompanhar, incentivar, dinamizar. Ou seja, pleno envolvimento da liderança de topo na preparação da aplicação do modelo CAF, na sua execução e no acolhimento e implementação das sugestões de melhoria da EAA, na medição dos seus impactos e no fecho do ciclo, preparando a revisão do processo CAF em momento posterior.

